PARTENARIAT POUR LA CEM EN VUE D'ETENDRE LE RESEAU DE SERVICES D'EPARGNE

Préparé pour:
La Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) et
Democracy and Economic Growth Office
USAID/Madagascar
Fidèle Rabemananjara, CTO

USAID, Global Bureau, Office of Emerging Markets
USAID/G/EGAT/EM
SEGIR Financial Services Component

CONTRACT NO. OUT-PCE-I-815-99-00007-00
Task Order No. 815

Préparé par:
Chemonics International
1133 20th St., NW
Washington, DC 20036

Contact:
Anita Campion
Avril 2003

Caisse d'Epargne
de
Madagascar
TEL. 22 308 23
CEM
CAISSE D'EPARGNE

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES **3**

LISTE DES ACRONYMNES **5**

RESUME EXECUTIF **6**

I. LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR **10**

A. PRESENTATION GENERALE 10
B. CARACTERISTIQUES DES CLIENTS DE LA CEM 10
C. AUTRES ENVIRONNEMENTS DE LA CEM 12

II. ANALYSE DE LA SITUATION DE LA CEM **13**

A. FORCE DE LA CEM 13
B. LES FAIBLESSES 13
C. LES OPPORTUNITES 14
D. LES MENACES 14

III. STRATEGIE DE LA CEM **15**

A. LE STATUT DE LA CEM 15
B. POLITIQUE GENERALE DE LA CEM 15
C. POLITIQUE DE PLACEMENT DE LA CEM 16
D. PRODUITS D'EPARGNE 16
E. COLLECTE DES EPARGNES 16
F. CREATION DE NOUVELLES AGENCES 17
G. DEVELOPPEMENT DE PARTENARIAT 17
H. CONCLUSION POUR LE POSITIONNEMENT DE LA CEM 18

IV. LA CEM ET L'EPARGNE RURALE **19**

A. L'EPARGNE RURALE 19
B. QUELQUES PARAMETRES CLES POUR L'ACCES A L'EPARGNE RURALE 20
C. LES PARAMETRES D'ACCES POUR LA CAISSE D'EPARGNE 20

V. LES CRITERES DE PARTENARIAT **21**

VI. PARTENARIAT AVEC LA POSTE **23**

A. HISTORIQUE 23
B. LE PARTENARIAT POSSIBLE CEM- POSTE 24
C. ANALYSE 25
D. CAPTAGE DE L'EPARGNE RURALE 29
E. CONCLUSION SUR LE PARTENARIAT CEM-POSTE 29

VII. FRANCHISE ET REPRESENTATION **30**

A. LA FRANCHISE 30
B. LA REPRESENTATION 31
C. CAS DE PARTENARIAT AVEC LES CHEMINS DE FER DE L'AXE FIANARANTSOA- MANAKARA 36
D. CONCLUSION 36

VIII. CAISSE MOBILE A FIANARANTSOA 37

A. CONCEPT 37
B. DEMANDE POSSIBLE A FIANARANTSOA 37
C. MONTAGE D'UNE CAISSE MOBILE SUR FIANARANTSOA 38
D. PROJECTION FINANCIERE CAISSE MOBILE A FIANARANTSOA 38
E. ANALYSE 41
F. CONCLUSION 42

IX. PARTENARIAT SUR FORT DAUPHIN 43

A. REALITES ECONOMIQUES ET SOCIALES A FORT DAUPHIN 43
B. L'EPARGNE ET LE CREDIT EN MILIEU RURAL 43
C. LE VOLET MICROFINANCE DE L'ODDER 44
D. LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES DE MICROFINANCE 45
E. ZONE D'INTERVENTION POTENTIELLE POUR LA REGION DE FORT DAUPHIN 47
F. PARTENARIAT ET STRATEGIE DANS LA ZONE 47
G. CHIFFRAGE DU MARCHE POTENTIEL DE PARTENARIAT 48
H. CONCLUSIONS POUR FORT DAUPHIN 49

X. COLLABORATION AVEC LES IMFS 51

A. LES RESEAUX DE MICRO-FINANCE A MADAGASCAR 51
B. PARTENARIAT POUR LA COLLECTE DE L'EPARGNE RURALE 51
C. PARTENARIAT POUR LE REFINANCEMENT DES RESEAUX 52
D. CONCLUSION 53

XI. RESUME DES PARTENARIATS POSSIBLES 54

A. LES PARTENARIATS 54
B. LES SITES PILOTES 55

XII. APPROCHE DU PARTENARIAT 56

XIII. RECOMMANDATIONS 57

LISTE DES ACRONYMNES

AC	Association de Crédit
AGEPMF	Agence d'Exécution de Projet Micro finance
BOA	*Bank of Africa*
BTA	Bon de Trésor
CA	Conseil d'Administration
CCP	Comptes Chèques Postaux
CRS	Catholic Relief Service
CDC	Compte de Dépôt et Consignation
CEM	Caisse d'Epargne de Madagascar (*Savings Bank of Madagascar*)
CIDR	Centre Internationale de Développement et de Recherche
CNAPS	Caisse National de Prévoyance Sociale
CRS	*Catholic Relief Services*
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière
DG	Directeur Général
EPIC	Entreprise Public à caractère Industriel et Commercial
FENU	Fond Européenne des Nations Unis
FID	Fonds d'Investissement pour le Développement
FMG	Franc Malgache
GRET	Groupement de Recherche et d'Echanges Technologiques
ODDER	Organisme Diocésain de Développement Rural
PAMF	Projet d'Appui à la Micro finance
PSDR	Programme Sectorielle de Développement Régionale
QMM	*Quit Minerals Madagascar*
SA	Société Anonyme
SMIG	Salaire Minimum
USAID	*United States Agency for International Development*
PHBM	Projet de Mise en Valeur du Haut Bassin de la Mandrare
PAMF	Projet d'Appui à la Micro Finance

RESUME EXECUTIF

Ce rapport présente les différentes formes et les approches de partenariat que la CEM pourrait développer ou tester en vue d'étendre son réseau de captage de l'épargne, et en particulier l'épargne rurale.

La situation de la CEM

La Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) collecte de l'épargne. Elle dispose de 18 Agences, situées en villes réparties dans toute l'Ile pour quelques 650.000 épargnants à la fin 2001. Ses avoirs atteignaient de 260 milliards de fmg à la fin de cette période. Son statut actuel oblige la CEM à déposer ses fonds au niveau Trésor Public.

Elle est aujourd'hui le leader à Madagascar avec 43% du montant d'épargne volontaire formel. L'épargne collectée a augmenté sensiblement durant les dernières années avec l'accroissement du nombre d'agence implanté dans les villes: accroissement de 25% en 2000 (plus de 50 milliards en absolu) et de 20% en 2001 (plus de 50 milliards en absolu). En 2002, il y a eu stagnation à cause de la crise.

En 2001, une loi a transformée la CEM en société anonyme. Le décret d'application vient d'être voté au niveau gouvernement en 2003. La politique de désengagement de l'Etat est acquise, mais le pouvoir public souhaite conserver un rôle majeur en gardant 36% du capital. Il n'y a pas actuellement de calendrier pour ce désengagement.

L'aspect institutionnel

La CEM va être privatiser, mais elle a manifestement un rôle public et sociale en vue de fournir des services pour le compte du plus grand nombre, d'après le décret de 1985 qui fixe ses activités et ce en l'absence de nouveau statut. A notre avis, il n'y a pas encore d'institution qui puisse jouer ce rôle et avoir cette capacité d'action dans le proche avenir.

La CEM devrait accentuer sa capacité à collecter l'épargne rurale, et le pouvoir public devrait *donner un espace réglementaire spécifique très favorable* à la CEM pour qu'elle puisse pleinement jouer son rôle pour le bien du pays. Une étude institutionnelle plus profonde devrait probablement être menée afin de fixer le positionnement futur de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

L'activité de crédit

Pour compléter ses services actuelles, la CEM devrait donc faire du crédit ou du refinancement en vue d'atteindre une amélioration des services financiers en faveur de la couche de population en difficulté. Cette activité nécessite un agrément au niveau de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF). Toutefois la législation actuelle n'est pas favorable à la CEM pour obtenir une licence qui sied à sa mission et à ce qu'elle souhaite faire.

En matière d'agrément, la meilleure attitude pour la CEM est donc de demander a la CSBF une nouvelle réglementation, générale ou spécifique à la CEM, plus favorable soit édictée par le pouvoir public.

L'approche de la collecte de l'épargne rurale

On note qu'un système de collecte de l'épargne rurale peut ne pas être déficitaire si elle est conduite de manière professionnelle et avec les moyens qu'il faut. On observe aussi que sa rentabilité n'est pas aussi meilleure que celle du milieu urbain. Pour la CEM, la collecte de l'Epargne Rurale entrerait dans sa mission même de service public. L'approche recommandée ne doit donc pas être « financière » pour aborder cette activité, tout en n'étant pas déficitaire bien sur, mais beaucoup sur un aspect « stratégique » et en particulier en terme de « positionnement » et « d'accroissement de couverture ». En effet son positionnement d'opérateur majeur dans le captage de l'épargne rurale permettrait à l'Etat de lui reconnaître une utilité publique justifiant une différentiation de traitement, et ce à tous les niveaux, par rapport à la législation commune. L'accroissement de sa couverture de collecte permettrait une meilleure valorisation de la CEM dans le processus de privatisation actuelle et améliorerait son image et sa position institutionnelle.

Partenariat avec la Poste

L'arrêt des relations de la CEM avec la Poste en 2001 pose encore beaucoup de préjudices pour les épargnants qui y sont encore rattachés. Le partenariat avec la poste est un axe stratégique majeur pour la CEM, et on recommande de le reprendre. Les conditions qui ont été proposées sont bénéfiques pour la CEM. Les points à re-évaluer sont:

- Il est préférable d'avoir un contrat plus long, de 5 ans par exemple.
- La CEM peut définir les zones communes d'intervention avec la donation à la poste de 3 ou 4 villes rentables, sur les 40 encore potentiellement intéressantes.
- Il faudrait renforcer les sanctions/pénalisations dans le contrat commercial, pour se protéger des décisions unilatérales.
- Il faudrait proposer de faire le partenariat sur les bureaux de postes les plus importantes (environ une centaine) moins les 9 ou 10 villes d'implantations des futures agences de la CEM, pour les 3 ans à venir.
- Une forte campagne de sensibilisation commune (CEM et Poste) est à faire pour redonner la confiance aux déposants des localités concernés par ce partenariat.

La mise en place de représentant pour la CEM

Il consiste à développer un réseau de représentant dans différents villages en utilisant soit des petites structures du secteur privé soit des organisations publics ou parapublics. A notre avis, de tel mécanisme pose beaucoup de difficulté du fait du transfert de responsabilité vers des entités externes à la CEM et qui ne sont pas contrôlables à volonté. Le mécanisme n'est utilisable qu'avec des partenaires dont les motivations au niveau des profits n'existent pas, comme :

- les centres de santé ou les écoles - mais il y a très peu de synergie par rapport aux activités de la CEM, et donc difficulté pour la mise en place des procédures.

- les projets de développement - mais leurs implantations sont généralement plus centralisés et on n'atteint pas les cibles.

En d'autres termes, la mise en œuvre du mécanisme est faisable mais difficile, avec des risques élevés et une rentabilité faible. Nous ne le recommandons donc pas actuellement.

Partenariats au niveau de Fianarantsoa

La CEM peut développer une caisse mobile pour mieux connaître le marché rural. Une caisse mobile est une voiture 4x4 aménagée pour des opérations de collecte nomade, et qui interviendrait dans les villages accessibles à partir de son agence. Les étapes pour monter une telle opération sont :

1. réalisation d'une étude sur le type de sensibilisation à faire pour ne pas se tromper sur les messages à véhiculer.
2. faire un complément d'analyse socio-économique sur la potentialité réelle.
3. si les études confirment que le projet peut être viable, on peut alors mettre en place un projet pilote de 2 ans pour valider les concepts et l'approche.

Le coût d'investissement serait du même ordre de grandeur que la création d'une nouvelle agence. Un problème non négligeable est la capacité d'investissement annuel limité de la CEM.

Après sa privatisation, la CEM peut évaluer la possibilité d'ouvrir des bureaux ou de négocier un accord avec les nouveaux propriétaires du chemin de fer afin d'ouvrir des comptes d'épargne au profit des cheminots et des villageois qui habitent dans les zones longeant le chemin de fer.

Partenariats au niveau de Fort Dauphin

La stratégie clé est de rechercher une économie d'échelle par le développement de plusieurs partenariats simultanés qui pourraient se faire en 2 étapes :

1. Mise en place de relation contractuelle avec les réseaux existants et intervenant dans le milieu rural mais ayant une structure en ville, et en particulier :
    - avec CARE pour ouvrir des comptes d'épargne des participants du projet « Cash for Work »
    - avec des sociétés d'envergure, comme QMM, pour développer des épargnes individuelles ou des épargnes retraites.
2. Dans un deuxième temps, la mise en place de structure mobile avec un partenariat avec les réseaux de plus grande envergure comme le GRET, pour optimiser les coûts. Il est évident que des études similaires à ce qu'on a proposé pour Fianarantsoa devrait être faite.

Partenariat avec les réseaux de micro finance

Le partenariat pour la collecte directe de l'épargne en milieu rural par la CEM avec des réseaux mutualistes de microfinance n'est pas possible car il y a concurrence entre les deux organismes. Il n'y a pas de possibilité de travailler avec les IMFs non-mutualistes non plus par ce que elles n'ont pas le droit légal de mobiliser les épargnes. Un autre partenariat en terme de

refinancement des réseaux de micro finance peut être intéressante pour la CEM puisque ça lui permet d'apprendre ce type d'activité. Cela nécessite un agrément de la CSBF, et la réglementation actuelle ne favorise pas l'octroi de tel type de licence à la CEM. La meilleure attitude est donc une position d'attente, tout en restant proactif pour démontrer son rôle sociale, jusqu'à ce qu'une nouvelle réglementation plus favorable en sa faveur soit édictée par le pouvoir public.

I. LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR

A. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

La mission de la CEM consiste jusqu'à maintenant à la seule collecte de l'épargne. Elle dispose de 18 Agences réparties dans toute l'Ile pour quelques 640.000 épargnants à la fin 2001. Ses avoirs atteignaient de 260 milliards de fmg à la fin de cette période. Son statut a obligé la CEM à déposer ses fonds au Trésor Public, et le taux de rémunération était fixé par le Trésor. La CEM dégage un résultat positif et montre une certaine rentabilité.

La CEM, en devenant une Société Anonyme et voulant opérer dans le secteur financier, va devoir se conformer aux exigences des modalités ordonnées par la CSBF. Elle n'est pas encore catégorisée formellement dans la loi bancaire, mais comme les associations tels que SIPEM, EAM, etc., elle fait partie des institutions de microfinance non mutualiste.

La CEM procure ce service à environ 7% de la population adulte malgache. Parallèlement à son activité traditionnelle de collecte d'épargne, la CEM a obtenu un contrat de représentation de la ''Western Union'' en 1997 pour le transfert d'argent.

B. CARACTÉRISTIQUES DES CLIENTS DE LA CEM

Evolution des avoirs

En 2002, les avoirs de la CEM étaient de 260 milliards. Ils étaient placés en Bon du Trésor (BTA) rémunéré sur une moyenne de 12 semaines pour un taux moyen d'environ 11,5%. L'épargne collectée a augmenté sensiblement durant les dernières années avec l'accroissement du nombre d'agence implanté dans les villes de 25% en 2000 (plus de 50 milliards fmg en absolu) et 20% en 2001 (plus de 50 milliards fmg en absolu). En 2002, il y a eu stagnation à cause de la crise.

L'avoir moyen avoisine les 250.000 fmg par épargnant. On peut remarquer que 80% de la clientèle a des avoirs de moins de 250.000 fmg et une centaine de clients a des avoirs de plus de 100 millions de fmg. A l'ouverture d'un compte,

- 50 % des clients déposent entre 50.000 et 250.000 fmg,
- 25% placent entre 25.000 et 50.000 fmg,
- 25 % versent plus de 250.000 fmg.

Il faut remarquer que la clientèle concernée par ces chiffres est composée de 90% d'urbain. Tableau I.1 présente la typologie de la clientèle. Il apparaît que l'épargne rurale représenterait moins de 10% de sa clientèle.

Tableau I.1 Typologie de la clientèle	
Profession	**% des clients**
Elèves, étudiants	31.0%
Sans profession (ménagères, secteur informel)	21.0%
Commerçants, transporteurs, artisans	13.0%
Salariés privés	13.0%
Fonctionnaires	10.0%
Agriculteurs, éleveurs	6.0%
Profession libérale (Avocat, médecin .....)	4.0%
Associations	1.0%
Industriels	1.0%
	100%

Répartition agence CEM et agence Poste

Avant 2001, 152 bureaux de la Paoma (Poste de Madagascar) avaient représentés la CEM dans les localités les plus éloignées, et représentait 110.000 épargnants, soit 17% de sa clientèle. Mais cette collaboration fut arrêtée en Juillet 2001.

En 2002, 550.000 clients pour 245 milliards sont dans les agences de la CEM, tandis que 80.000 clients, soit 14% pour 15 milliards flottent encore avec les agences de la Poste.
On en conclue qu'il y a un captage par les nouvelles agences et des départs de la clientèle affiliés à la Poste. Toutefois, une bonne partie reste fidèle à la CEM mais n'a plus d'accès à ses services.

Appréciation générale par la clientèle

Pour les clients, les principales raisons évoquées qui justifient l'épargne sont :

- la possibilité de réalisation de projet
- la sécurité / prévoyance
- la possibilité de faire des économies

Au niveau de la CEM, la sécurité du placement, l'absence des frais de tenue de compte et l'existence des intérêts offerts sont des raisons supplémentaires qui amènent ces clients à venir. La clientèle souhaiterait augmenter ses épargnes mais elle est limitée par ses revenus. La majorité des clients déclarent ne pas faire de placement en dehors de la CEM. Ceux qui déposent ailleurs qu'à la CEM, ont recours : aux banques, aux mutuelles, à la famille (du fait de la simplicité), à la CCP et au circuit informel.

Rémunération de la clientèle

La CEM a déterminé un taux psychologique de 4% par an, obtenu par expérience, comme étant la limite acceptable par les clients en cas de baisse de son taux d'intérêt. Actuellement, avec la franchise d'impôt, la CEM distribue ce qui représente environ 5.5% de rémunération.

Appréciation des services de la CEM

On peut énumérer deux avantages sur l'appréciation des services :

- Les avantages financiers offerts (absence de frais, existence d'intérêt) ainsi que la sécurité de l'argent et la non liquidité (principe du délai de 15 jours) sont favorablement appréciés dans le programme de la CEM,
- L'existence du service de la Western Union[1] a rehaussé considérablement l'image de la CEM. Les activités avec ce service augmentent de manière exponentielle.

Les appréciations négatives sont relatives aux notions de services :

- la procédure et les formalités à accomplir sont assez lourdes, notamment l'impossibilité de faire un retrait auprès d'une agence autre que l'agence de dépôt,
- la longueur des attentes au guichet qui est assez pénible,
- le taux d'intérêt jugé faible, en rapport au niveau de l'inflation et de la hausse du coût de la vie,
- l'éloignement de l'implantation des agences de la CEM, qui sont pour le moment implanté dans des villes de taille importante.

Les raisons d'abandon de la CEM

L'abandon est le départ volontaire d'un client. Il est généralement faible puisque pour l'année 2000, il n'y a eu que 1 000 comptes pour 570 000 déposants (moins de 0.2 %) qui ont quittés la CEM. La seule exception réside dans les agences postales ou le service a été interrompu et qui a entraîné un taux de départ relativement plus élevé en 2002 : environ 3.000 comptes fermés.

C. AUTRES ENVIRONNEMENTS DE LA CEM

La concurrence par les banques et les assurances

Des produits d'épargnes sont crées depuis quelques mois au niveau de ces institutions. Toutefois les produits des banques et des assurances sont différents et ne ciblent pas la même clientèle. La clientèle rurale n'est pas du tout touchée par cette catégorie de produit. De plus, la CEM est en train de développer des « Epargnes Retraites » qui sont beaucoup plus attrayantes que ces produits bancaires parce que la rémunération annuelle de l'épargne retraite de la CEM est supérieure et les clauses de retrait prématuré sont moins pénalisantes. Actuellement, la CEM cherche à institutionnaliser son produit et a déjà un contrat avec la TELMA. L'interférence avec l'épargne traditionnelle de la CEM est ainsi peu probable au secteur rural.

[1] Western Union : Société ayant signé, en 1997, une convention de service de transfert d'argent avec la CEM.

II. ANALYSE DE LA SITUATION DE LA CEM

A. FORCE DE LA CEM

La CEM est aujourd'hui le leader de Madagascar avec 43% du montant d'épargne volontaire formel. Les composants de cette position dominante sont les suivants :

- Le livret d'épargne qui est accessible pratiquement à toutes les couches de la population. (Le minimum pour ouvrir un livret est de 100 fmg dans un souci de service public, tandis que le plafond supérieur en est illimité).
- La présence sur une grande partie du territoire avec ses 18 agences.
- La confiance des épargnants sachant que leur épargne est placée en bons du trésor.
- Les intérêts qui sont en franchise d'impôt du fait des statuts présents de la CEM.

Du fait de sa position dominante, et l'absence de concurrence sérieuse, la CEM jouit une grande marge de manœuvre dans la détermination de ses taux de rémunération de l'épargne. Récemment, la CEM a introduit un autre produit : le compte spécial avec un minimum de dépôt de 100 millions de fmg. Quoiqu'il s'agisse d'un produit entrant en concurrence directe avec les banques l'avantage concurrentiel de la CEM est la franchise d'impôt des intérêts rémunérateurs.

B. LES FAIBLESSES

Du fait de son statut d'Entreprise Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), la CEM est organisée dans un certain sens comme un service public que comme une entreprise moderne. Cela a induit plusieurs lacunes :

- les manuels de procédures et le mode de gestion sont ceux du service public.
- depuis ses origines jusqu'à ce jour, les fonds collectés par la CEM sont placés en bons du Trésor Public conformément à ses statuts. Aussi elle se trouvait dans une position inférieure pour négocier les taux de ses rémunérations, et ne pouvait pas développer un savoir-faire dans d'autres formes de placements.
- Le solde minimum de 100 fmg, du fait de son statut de service public, induit pour la CEM des pertes pour les dépôts peu élevés.
- Le nombre de services clientèles que la CEM peut offrir est très limité du fait des législations qui l'ont gérés.

Sur le plan de la gestion de ses réseaux commerciaux, plusieurs soucis sont à soulever :

- A cause du tout récent développement du nombre de ses agences, le bon équilibre entre la centralisation et la décentralisation des tâches stratégiques et opérationnelles est encore a recherchée.
- En Juillet 2001, la Poste de Madagascar (Paoma) a résilié sa collaboration avec la CEM. Les 152 bureaux de la Paoma ne fournissent donc plus les services de la CEM. La

clientèle concernée, soit environ 14% du nombre total (17% moins 3% des départs), a du être canalisé aux niveaux des agences les plus proches.

C. LES OPPORTUNITÉS

La transformation de la CEM en Société Anonyme apporte aussi les opportunités suivantes :

- La possibilité de diversifier le portefeuille de placement de la CEM. Le secteur financier actuel est géré suivant un modèle de marché et propose plus d'opportunité.
- L'introduction d'actionnaires nouveaux et privés va contribuer au développement de la CEM sur les domaines suivants : compétences dans le domaine du crédit, meilleur appréciation du domaine de l'investissement, des idées et des technologies nouvelles, ainsi que l'amélioration de la gouvernance de l'administration de la société.

D. LES MENACES

Au niveau des livrets, la transformation de la CEM en Société Anonyme pourrait entraîner la perte de la franchise d'impôt sur les intérêts servis. La CEM pourrait négocier avec les autorités concernées afin de conserver ce privilège :

- au moins tant que l'état reste majoritaire dans la société.
- dans la mesure où la plus grande partie de l'épargne collectée est placée en bons du trésor, toutefois, c'est pratiquement le même cas pour les banques.
- si la CEM se fixe comme objectif d'accroître la collecte des épargnes sur tout le territoire, et surtout l'épargne rurale.

Au niveau du développement de son réseau commercial, la création de nouvelles agences va atteindre très vite une limite étant donnée l'importance des investissements à faire. Sa capacité de couverture géographique sera donc assez limitée.

III. STRATEGIE DE LA CEM

A. LE STATUT DE LA CEM

En 2001, une loi a transformée la CEM en société anonyme (SA). Le décret d'application vient d'être voté au gouvernement. On n'a pas pu disposer du texte, mais la CEM a précisé que les principes qui ont été adoptés sont :

- la CEM SA reprendra les activités de la CEM EPIC,
- Le capital social serait l'actif net de la CEM EPIC,
- L'Etat va se dégager du capital pour ne détenir in fine que 36%.

On peut observer que :

- L'actif net de la CEM est évalué entre 10 à 12 milliards de fmg. Il est donc suffisant pour satisfaire les conditions imposées par la loi bancaire pour demander n'importe quel catégorie de licence.
- Il n'y a pas encore de calendrier prévu pour le désengagement de l'Etat.

B. POLITIQUE GÉNÉRALE DE LA CEM

La politique de désengagement de l'Etat est acquise, mais le pouvoir public souhaite garder un rôle majeur en maintenant 36% du capital. L'entreprise entre actuellement dans une phase transitoire, et son orientation finale dépendra des administrateurs qui seront nommés ultérieurement.

En attendant l'arrivée de ses nouveaux dirigeants, depuis 2001, la direction actuelle a appliqué les stratégies suivantes:

- Consolidation des acquis par un accroissement soutenu des épargnes urbaines et possiblement rurales,
- Préparation des ressources de la CEM aux futures activités envisagées, et en particulier les possibilités d'octroi de crédit.

L'approche adoptée consiste à :

- avoir une bonne rentabilité financière des opérations en cours et futures, et ce en tant que institution financière gérée en bon père de famille,
- tout en ne perdant pas de vue le rôle de service public et sociale pour les épargnants « défavorisés »

La CEM recherche donc plus l'optimisation que la maximisation du profit pour satisfaire ces 2 objectifs qui semblent à priori discordants.

C. POLITIQUE DE PLACEMENT DE LA CEM

Jusqu'à présent, le produit de la collecte de l'épargne est placé en totalité auprès du Trésor de par son statut. En devenant une SA, la CEM aura la possibilité de diversifier ses placements.

Le crédit bancaire traditionnel est *pour le moment* hors de la portée de la CEM si on considère les investissements considérables à engager en personnel, en temps, et en argents. Cette activité est envisageable à plus long terme, et ce, en fonction des volontés et des capacités d'investissements de ses futures actionnaires.

Le domaine du micro crédit correspond mieux à son profil. Toutefois, en faisant directement du micro crédit, le CEM introduirait un facteur de redondance dans un secteur déjà encombré, car les opérateurs dans ce marché sont nombreux et ne cessent de croître avec l'encouragement des bailleurs de fonds qui financent l'infrastructure et le savoir-faire.

Les stratégies de placement évidentes à court terme seront donc :

- le placement en Compte de Dépôt et Consignation[2] (CDC) et sur le marché financier (Bon du Trésor (BTA), Banques …).
- le crédit en tant que grossiste pour la microfinance. Cette activité nécessiterait une demande d'agrément à la CSBF. La CEM prépare actuellement ses ressources pour opérer dans ce domaine.

Toutefois la législation actuelle n'est pas favorable à la CEM pour obtenir un agrément qui sied à sa mission et à ce qu'elle souhaite faire car:

- sa situation actuelle est jugée transitoire, et ses chaînes de décisions manquantes ne lui permettent pas de faire une demande d'agrément bancaire,
- l'agrément en tant que Institution Financière Spécialisée lui est accessible si elle consent à ne pas faire de l'épargne, ce qui n'est pas possible.

D. PRODUITS D'EPARGNE

Pour le moment, la CEM utilise 3 principaux produits :

1) le livret d'épargne à vue traditionnel,
2) le livret d'épargne compte spécial,
3) l'épargne retraite, et qui cible actuellement les clients institutionnels.

E. COLLECTE DES ÉPARGNES

Deux axes distincts sont utilisés par la CEM pour collecter les épargnes :

- l'expansion géographique privilégiant la création d'agences nouvelles pour l'épargne urbaine

[2] CDC ou Compte de Dépôt et Consignation. C'est un compte spécial ouvert au sein du trésor public, et qui est rémunéré à un taux fixé par l'état. En générale, le taux est inférieur de quelques points à celui du Bon de Trésor.

- et le développement de partenariat pour les localités un peu plus éloignées, ciblant l'épargne suburbaine et rurale.

F. CRÉATION DE NOUVELLES AGENCES

Cibles géographiques

Sur Madagascar, il y a une cinquantaine de villes potentiellement rentable dans le cadre d'une création d'antenne CEM. Il y a 24 villes sur ces 50 qui sont facilement exploitables dans le sens de communications faciles, de sécurités suffisantes … Annuellement, la CEM ne pourrait pas créer plus de 4 agences à cause de ses capacités de financements limités.

Investissement par agence

La création de chaque agence nécessiterait :

- de 200 à 250 millions fmg d'investissements pour: l'aménagement, la sécurisation, le mobilier, informatique, la communication et le lancement …
- environ 20 millions fmg par mois de charge structurelle : personnel, sécurité, transfert de fonds, etc.

Critères de sélection

Les critères de sélections de ces villes sont :

- existence réelle de base de clientèle pour atteindre le point mort (20.000 clients et plus)
- la couverture d'au moins 50% des charges externes prévisionnelles par les produits financiers générés dès la première année d'exploitation.
- potentialité de développement qui est directement vérifié sur place.
- éventuellement l'appui au bon développement des relations avec la Western Union.

Conclusion

Il apparaît donc clairement que l'aspect profitabilité financière de chaque nouvelle agence est la stratégie clé de la CEM. Ce schéma ne peut évidement pas être transposé directement dans le cas d'une recherche de l'épargne rurale car la rentabilité n'est pas aussi significatif.

G. DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIAT

La création d'agence est la stratégie prioritaire pour le développement de la CEM. Toutefois la création de « partenariat » est nécessaire :

- dans les régions où la Poste (Paoma) était intervenue, et où il est primordial de maintenir la clientèle qui était inscrit dans ces bureaux,
- et pour capter l'épargne rurale.

Dans l'esprit de la CEM, le partenariat est à envisager avec des structures :

- d'organisation locale déjà existante (association, filiale de société, réseaux de groupements, etc.),

- bien implantées dans la région,
- avec des statuts claires et une gestion transparente,
- avec éventuellement la capacité de subvenir à des avances de trésoreries pour les cas urgentes,
- possédant un bureau ouvert normalement,
- et dont les activités n'entrent pas en concurrence avec les services de la CEM.

H. CONCLUSION POUR LE POSITIONNEMENT DE LA CEM

La CEM va se privatiser, mais elle a manifestement un rôle public et social en vue de fournir des services pour le compte du plus grand nombre. La politique prise par la direction de consolider ses acquis est la meilleure approche pour passer cette phase transitoire.

Dans ce cadre, la CEM pourrait alors :

- développer son réseau urbain d'agence en vue d'améliorer sa rentabilité
- et en complément étendre son réseau de partenariat afin d'accroître le captage de l'épargne rurale, et ce pour des raisons stratégiques.

En effet :

- en terme de positionnement, le captage de l'épargne rurale permettrait à l'Etat de lui reconnaître une utilité publique ce qui permettrait de justifier une différentiation de traitement, et ce à tous les niveaux, par rapport à la législation commune.
- l'accroissement de sa couverture de collecte permettrait plusieurs avantages comparatifs :
    - cela entraînerait une meilleure valorisation de la CEM dans le processus de privatisation actuelle.
    - cela offrirait un véritable service à une couche de population qui a toujours été défavorisée en termes d'appui en matière financière. Ce service, apprécié par la population et transmis de bouche à oreille, ne ferait qu'améliorer son image et améliorerait sa position institutionnelle sur l'échiquier national.

La CEM devrait faire du crédit ou du refinancement pour compléter ses services financiers au bénéfice du grand nombre. Cette activité nécessite un agrément au niveau de la CSBF. Toutefois la législation actuelle en la matière n'est pas favorable à la CEM pour obtenir une licence qui sied à sa mission et à ce qu'elle souhaite faire pour les mêmes raisons déjà mentionnées en Section B. En matière d'agrément, la meilleure attitude pour la CEM est donc de demander a la CSBF une nouvelle réglementation plus favorable soit édictée par le pouvoir public. D'autant plus que des modifications des textes du secteur financier sont en préparation d'après certains de nos interlocuteurs.

IV. LA CEM ET L'EPARGNE RURALE

En 2002, 75 % des malgaches vivent dans le monde rural. La très grande majorité travaille la terre, et 85 % de ces ruraux vivent en dessous du seuil de la pauvreté. Il y a une grande faiblesse de l'éducation, la santé est très faiblement couverte et la sécurité pose un très grand problème surtout à la campagne.

A. L'ÉPARGNE RURALE

La faiblesse des revenus induit que l'épargne formelle est très faible. La population n'a pas une culture d'épargne formelle – afin de développer leurs activités - mais beaucoup plus dans un esprit de sécurité pour les jours plus difficiles. Aussi on observe 2 aspects :

1) Une très forte tendance à placer les excédents dans les immobilisations comme la terre ou la maison. En effet, ces acquisitions sont considérées comme plus viable que d'autres formes investissements. De plus la tradition orale et la pratique perdurent cet aspect.

2) Pour les paysans, la sécurité de survie durant la période de non production est fondamentale. L'épargne sous forme de culture est très importante car elle permet aussi de faire de la spéculation, mécanisme très bien maîtrisé du fait que les systèmes économiques de ces régions ne sont pas beaucoup diversifiés ce qui les rends assez facilement prévisibles. Durant la haute saison, l'excédent est gardé en culture pour la spéculation, sauf le strict nécessaire pour les dépenses courantes. Durant la baisse saison, l'excédent est revendu pour faire face aux besoins.

Il apparaît alors que l'épargne en tant que dépôt monétaire est très faiblement pratiquée, et peu introduit à la culture Malgache. Il est donc fondamental de faire beaucoup de sensibilisation. La diffusion de cette culture d'épargne formelle est aussi rendu très difficile par :

- la faiblesse de l'éducation,
- la visibilité à très court terme de leurs revenus,
- le manque de diversité et de possibilité en matière de recherche de revenu.

Toutefois, on remarque que certaines pratiquent aux abords immédiats des villes commencent à changer du fait de

- l'influence de nouveau mode de vie,
- de la sensibilisation des exemples de réussites
- et de l'ouverture donné par les informations des radios.

Des programmes d'appui au développement du monde rural appui la diversification des activités et le développement des réseaux de microfinance. Des exemples positifs sont vécus, ce qui infléchis les pratiques.

Sur un autre aspect, des problèmes de mise en confiance sont mis en exergue:

- Il y a une appréhension face au support papier, surtout lorsqu'elle est présenté comme un reçu : le bout de papier a peu de valeur aux yeux des paysans. Une exception est donné au livret, plus consistant et qui ressemble beaucoup au titre de terrains.
- La liquidité et la mise en disponibilité immédiate de leurs avoirs est très importante (visibilité à vue avec le moins de tracasserie possible) pour faire face à des dépenses urgentes. La famille étant relativement peu planificateur.

Ces problèmes ont par exemple entraîné la faiblesse des dépôts en banque dans des régions à fort flux monétaire comme Tsiroanomandidy.

B. QUELQUES PARAMÈTRES CLÉS POUR L'ACCÈS À L'ÉPARGNE RURALE

Beaucoup de projets de développement appliquent différentes stratégies en fonction de la spécificité des régions. Toutefois, les éléments suivants sont des paramètres communs :

- Il faut démontrer l'efficacité et l'intérêt de l'épargne par l'exemple. Une contrepartie en crédit est souvent utiliser par les institutions de micro finance pour accélérer le résultat.
- La sensibilisation et la communication sont fondamentales.
- L'utilisation des structures d'organisation de base existant dans chaque village facilite l'accès. Ces canaux, très peu formalisés et très fongibles sont nécessaires surtout au début pour chercher une grande pénétration.
- La sécurité de l'épargne doit être démontré de manière palpable. Une démonstration visuelle par l'exemple est plus efficace.

C. LES PARAMÈTRES D'ACCÈS POUR LA CAISSE D'EPARGNE

Pour la caisse d'épargne, on peut donc en déduire que l'investissement en sensibilisation et en formation est tout aussi important que les investissements corporels. Une vision et une volonté d'implantation à long terme sont nécessaires.

Dans l'immédiat, on peut cibler le monde rural :

- aux alentours immédiats des villes de plus grande envergure pour faciliter l'accès et réduire le coût. Les problèmes de sécurités se trouvent moins cruciales.
- dans les principaux axes routiers, ou l'évacuation des produits et la liquidité des revenus de ces paysans sont plus faciles
- les paysans multi activités ayant des excédents de trésorerie et qui démontrent déjà une certaine réussite. Ce sont essentiellement les notables, les intermédiaires commerciaux, les transporteurs, etc. On peut aussi y inclure les personnes ayant des activités libérales.

V. LES CRITERES DE PARTENARIAT

Les critères de partenariat sont les indicateurs mesurés et qui seront analysés pour apprécier les intérêts mutuels dans le développement de chaque relation. Ils seront aussi utilisés pour comparer les différents partenariats afin de distinguer leurs avantages respectifs.

Sur un plan méthodologique, les rubriques de chaque critères seront appréciés de manière objectifs, sur la base de constat ou de documentation, suivant le canevas ci-dessous et présenter sous forme de tableau afin d'avoir des formats de comparaison qui facilitent l'analyse.

Spécifications des critères

Critères sur les potentialités

- La demande non satisfaite de services d'épargne : il évalue aussi bien en nombre qu'en volume moyen les épargnes potentiels qui sont attendues, hormis le captage des autres organismes, tels que la microfinance. Dans notre cas, l'accès à l'épargne rurale est la priorité à évaluer.
- La couverture du partenaire potentiel : il spécifie les régions avec les différences culturels à prendre en compte au niveau du monde rural. Une description de l'étendue du réseau, des infrastructures disponibles et de l'aspect sécuritaire est aussi nécessaire.
- Le lieu d'implantation géographique : Il permettrait d'évaluer l'existence éventuelle de superposition ou de synergie de zone d'actions avec les agences déjà existantes de la CEM, et le niveau d'effort à fournir pour implanter le partenariat. On prendra en compte les possibilités d'accès et la facilitation de mise en place des procédures de gestion propres aux livrets, surtout sur le plan de la communication et des transferts.

Critère de la CEM

On doit ajouter aux critères de base de la CEM décrits dans la partie « Stratégie CEM » de ce document les éléments suivants :

- La capacité de la CEM de maintenir le contrôle de ses opérations : cela concerne aussi bien les aspects juridiques que l'aspect opérationnelle. On tiendra compte des possibilités de transferts de responsabilités quand à la gestion même du livret : collecte d'épargne, retrait, inscription des intérêts …
- Pérennité de la relation : la CEM recherche une relation durable et peu influençable par les conjonctures d'ordre social ou politique.
- Le maintien de la réputation de la CEM.
- L'existence de synergies entre les métiers : la possibilité de cannibalisation du métier de la CEM par un partenaire n'est pas acceptable. Les synergies recherchées, aussi bien techniques qu'organisationnelles ou institutionnelles, doivent concourir à l'amélioration de l'image de marque de chaque partie.

- Les coûts attachés : on y évalue l'équilibre entre les prises de risques et les responsabilités de chaque partie en rapport avec les coûts qui sont engagés des deux cotés.

Critère sur le partenaire

- L'expérience du partenaire : il devrait être une organisation déjà existante bien implanté dans la région, ayant des statuts claires
- Transparence de la gestion : les procédures et l'organisation de l'entité doit permettre une gestion transparente des épargnes collectées : possibilité d'audit, comptabilité séparée, possibilité de responsabilisation ….
- Bonne capacité d'organisation, et possibilité de sécurisation des fonds.
- Prestation de service normalisée : le partenaire doit offrir pratiquement les mêmes possibilités de services qu'une agence CEM comme l'ouverture aux heures normales du bureaux, disponibilité des employés pour les activités prévues ….
- Pas de concurrence des activités entre les partenaires : on y décrit aussi l'inexistence de conflits d'intérêts aussi bien sur le plan financier qu'organisationnel.
- Concordance des stratégies de développement quant aux besoins de la CEM.
- La vigueur financière du partenaire potentiel, afin de s'assurer de sa viabilité financière et de l'inexistence de détournement de la trésorerie constitué à d'autres fins.

Critère sur le partenariat

- La rentabilité des partenariats proposés d'un point de vue économique et financière. On devrait analyser une éventuelle synergie avec les avantages stratégiques en cas de rentabilité moyenne.
- Un aspect juridique sécurisant: on évalue la possibilité d'établir des documents juridiques viables pour encadrer le partenariat. Une clarification des aspects fiscaux en fonction du statut du partenaire est à évaluer. On devrait rechercher les facteurs qui pourraient entraver la clarification des responsabilités sur l'épargne collectée en cas de défaillance.
- Une répartition acceptable des rôles et des responsabilités.
- Type de transaction ou de produits appropriés et leur volume dans le temps.
- Un investissement nécessaire non prohibitif : cela concerne aussi bien l'investissement corporel que l'investissement d'implantation et de communication.
- La mesure dans laquelle la vision pour l'expansion, la culture et l'infrastructure institutionnelle est complémentaire.
- Une rémunération des services à la hauteur des responsabilités engagés. Les rémunérations financières demandées à la CEM sont équitables aux tâches et aux avances de fonds engagés par le partenaire.
- Conditions et exigences possibles à réaliser ou à négocier.

VI. PARTENARIAT AVEC LA POSTE

A. HISTORIQUE

Historique de la relation CEM-Poste

La Poste et la CEM étaient dans le même ministère avant 1995, date ou ce dernier est devenu un EPIC par une loi. Jusqu'en 2001, la CEM utilisait le réseau postal comme point d'accès à ses clients et payait environ 1 milliards de fmg des intérêts par an. Il n'y avait pas eu de convention entre les 2 parties. En 2001, la Poste a rompu les relations. En septembre 2002, des contacts ont été repris pour discuter de la reprise éventuelle du partenariat.

La clientèle CEM dans les bureaux de Poste

En 2001, la clientèle accédant aux bureaux de la poste avait 19 milliards fmg d'épargne. En 2003, elle ne représentait plus que 14 milliards fmg, à cause du captage par certaines agences et de leurs départs volontaires.

Les bureaux de poste couvrent essentiellement des villes de moindre taille. La clientèle est en majorité urbaine, et dans une moindre mesure rurale, dans les zones périphériques surtout. En effet, il y a 140 villes postales pour une population de 20.000 à 180.000 habitants. Le taux de pénétration est d'environ 15%. Les avoirs par bureau de poste varient de 1,2 millions de fmg à 800 millions de fmg.

Situation du partenaire Poste

Géré par une loi spécifique (loi 93-001), la Poste a un budget autonome et un ministère de tutelle. Le CA est nommé par décret. Le DG est désigné par le CA et nommé par décret. Le personnel de la poste est nommé directement par le DG. Le staff est composé de 60% de fonctionnaire et de 40% du privé. Il y a 220 bureaux de postes dans tous Madagascar, essentiellement dans les villes (grandes, moyennes, petites) et des agences postales dans les localités. La poste se prend en charge (investissement, fonctionnement …) et à 2 500 employés.

La situation de la Poste est la suivante :

- Durant la crise, la poste a eu de graves crise de trésorerie.
- Dernièrement, le paiement des salaires des fonctionnaires a été retiré des Comptes Chèques Postaux (CCP) par décision du gouvernement, pour être confié aux bons de caisse.
- Beaucoup de clients se plaignent au niveau de la poste de la non possibilité d'accéder à leurs épargnes à la CEM.
- La Poste (35 bureaux) est actuellement utilisé par la Caisse National de Prévoyance Sociale (CNAPS) pour le paiement des retraites.

Stratégie actuelle de la Poste

La poste est en train de développer 7 nouveaux produits:

- La poste souhaite faire du micro crédit avec les CCP. Le statut est en cours de préparation avec un cabinet d'études. Le gouvernement a déjà donné son accord.
- La poste souhaite renouer la collaboration avec la CEM. Dans le cas contraire, elle s'intéresse à développer sa propre épargne postale sur 100 bureaux en 2004. Elle recherche la rentabilité avec la plus grande couverture possible. Son personnel a déjà le savoir faire avec l'expérience de la CEM.
- La poste a mise en place le virement international en 2003.
- La poste a mise en place le mandat express.
- Le cyber postal est en place à terme.
- Le fax postal est opérationnel.
- La livraison express est déjà opérationnelle.

Un plan d'informatisation est prévu pour une trentaine de bureaux. Tous ces programmes se feront sur fonds propres.

B. LE PARTENARIAT POSSIBLE CEM- POSTE

Discussion de collaboration

En septembre 2002, une première négociation de reprise a été faite sur les bases suivantes :

- Collaboration commerciale sur 2 ans, sur la base de 100 bureaux (sur 220). Un contrat commercial est à signer.
- La Poste s'engage à :
    - faire un acompte (avance de trésorerie) de 500 millions de fmg à la CEM pour les paiements immédiats.
    - faire les acheminements, l'encaissement, les remboursements partiels, la comptabilisation, et le respect des délais de procédures
    - mettre en place les procédures (comptables …), former son personnel, investir pour informatiser les principaux bureaux, c'est-à-dire une trentaine.
- La CEM s'engagera à :
    - rémunérer la Poste sur la base de 2% des épargnes NOUVELLEMENT collectées. La CEM a avancé 0.8% sur la masse de l'épargne géré par ces sites. Le partenariat d'avant 2001 était sur cette base.
    - changer la forme et le traitement du livret actuel qui (d'après la poste) est facilement falsifiable, car il n'y a plus de timbre d'épargne.
- La promotion commerciale serait faite en partenariat entre les deux entités.

La Poste recherche un contrat d'exclusivité sur les zones de partenariat. La forme de franchise est jugée peu sécurisante par la Poste.

C. ANALYSE

Couverture géographique par la CEM du réseau de la Poste

En absolu, le rythme de création d'agence de la CEM est de 3 agences par an (2003 et 2004). La CEM ne pourra pas couvrir les 152 bureaux de poste de sitôt, d'autant plus qu'elle n'a pas les moyens financiers de le faire.

Le partage stratégique des zones de couverture

Dans un tel partenariat, il faut rechercher les bénéfices réciproques et aussi des concessions des deux cotés. Aussi, il faut rechercher un point d'équilibre sur le partage :

- des zones très rentables et où il y a en même temps des agences CEM et des bureaux de postes.
- des zones très difficiles d'accès/de communications (cas de Maintirano par exemple), et ou l'investissement risque d'être moins évidente

La rémunération demandée par la Poste

Le taux de rémunération de la CEM sur ces épargnes est d'environ 5%, qui représente le taux de placement en BTA moins la rémunération distribuée. Le coût demandé par la Poste de 2%, et qui est encore négociable, n'est pas cher par rapport à la valeur ajoutée stratégique de ce partenariat. On observe que la différence entre la rémunération de la CEM et le coût demandé par la Poste donne une marge de 3%, qui est très raisonnable en terme de rentabilité.

Analyse suivant les critères de partenariat

	Forces, Opportunité	**Faiblesses, Risques**
Demande de clientèle épargne	Remise en confiance client. Stabilisation de 14% de clients. De plus, l'accès à ces clients est impossible à court terme par la CEM. Possibilité d'augmenter l'épargne au niveau des villes moyennes et de renforcer le marché.	Association renforcée de la Poste en tant que lieu exclusif d'épargne. La CEM risque d'être mise à l'arrière s'il n'y a pas de communications dans le bon sens.
Couverture	La couverture est nationale et on peut cibler les zones rurales en périphéries des villes.	Les zones rurales profondes ne sont pas touchées.
Contrôle de ses opérations	La mise en place de procédure commune ne pose pas de difficultés. La CEM peut faire ce contrôle.	Pour certains bureaux de postes éloignés, des problèmes de célérités de transfert d'informations risquent d'être chroniques comme par le passé. Des délais de transmission de

		données doivent être contractualisés.
Commercialisation	Il est de l'intérêt de la CEM de faire sa propre communication pour promouvoir l'épargne en mettant en avant son nom commercial malgré que le bureau soit à la Poste. Le logo CEM doit apparaître partout.	La Poste pourra faire la promotion d'une façon dont la CEM n'est pas d'accord. Pour la reprise du partenariat, une sensibilisation importante des clients rattachés aux bureaux de poste doivent être faite pour éviter les départs et les problèmes de confiance qui se manifesteront par des retraits massifs.
Pérennité de la relation	Un contrat commercial avec des pénalités sévères serait suffisant pour stabiliser les relations.	La poste est assujettie à son ministère de tutelle, et il y a un risque de coupure unilatérale des relations.
Réputation	La Poste a une bonne réputation au niveau des zones suburbaine. C'est un centre administratif de premier plan dans les petites villes.	Il y aura une confusion d'image de la Poste et de la CEM au niveau de l'épargnant. Dans certaines localités, la Poste a une mauvaise image ce qui risque de se répercuter sur la CEM.
Synergies des métiers	La Poste et la CEM viennent d'un même ministère et ont toujours travaillés en complémentarité.	
Expérience du partenaire et savoir faire	La mise en place du partenariat est facilitée dans la mesure ou la Poste a travaillé avec la CEM auparavant.	Avec l'expérience CEM sur quelques années, la poste peut se préparer techniquement pour développer son épargne et être un concurrent sur ces zones.
Transparence de la gestion		Il est nécessaire d'étendre le contrat commercial vers la possibilité de faire des audits croisés sur les activités communes.
Capacité d'organisation	La poste a déjà une structure en place et fonctionnel.	Il faut commencer à informatiser certains centres du réseau postal
Sécurisation des fonds.	Il y a sécurisation du fait de l'emplacement même des bureaux de postes.	On ne peut pas garder une masse d'argent trop importante car dans la majorité des cas, les villes ou la poste est présente, n'ont pas de banque. Il faut donc

		prévoir des procédures de transfert très strictes, mais apparemment la Poste est prête à le faire.
Normalisation de la prestation	Les bureaux de postes sont ouverts tous les jours de commerce réguliers. Il n'y a donc pas de problème d'accès.	
Concordance des stratégies, concurrence entre les partenaires	Un nouveau produit de la Poste ne captera pas les épargnants déjà dans la CEM. Le risque est au niveau de nouveaux épargnants.	Si le partenariat ne se conclue pas, la Poste risque de créer son propre produit. Un taux de captage de 50% (simple hypothèse) sur l'épargne actuel dans les villes sans agence CEM n'est pas à exclure. La concurrence au niveau des villes rentables risque d'être néfaste pour les nouveaux épargnants.
Santé financière	La poste est pérenne.	Toutefois, chaque bureau de poste n'est pas pérenne dans la mesure où sa fermeture dépendrait des administrateurs. Il faut donc prévoir dans le contrat un article sur ce volet.
Juridique	Un contrat commercial est sécurisant car la poste est une entité morale. La limitation du nombre d'année de contrat est coercitive pour les 2 parties.	Souci de revivre la coupure de 2001 – du à une certaine dépendance politique. S'il y a un différent ultérieur, la CEM n'aura pas beaucoup de possibilités pour faire respecter les obligations.
Zone de partenariat	La CEM peut complémenter ses réseaux actuels avec les réseaux de la Poste en excluant les zones de ses agences au partenariat.	La CEM doit probablement laisser à la poste 2 ou 3 villes rentables (pas de création d'agence) en contrepartie (chiffre à l'appui) du développement des zones de couverture stratégiques mais dont la rentabilité est moyenne. D'ailleurs, la CEM n'aura pas la possibilité de créer des agences à moyen terme sur ces zones.

Type de transaction ou de produits	La poste est prête à faire des avances de fonds pour le paiement des retraits. Ceci est très important pour assurer un service de bonne qualité vis-à-vis des besoins des épargnants.	
Investissement, rentabilité, complémentarité	Il n'y a pas d'investissements immobiliers. La poste prendra en charge les investissements de structure (meuble, informatique, etc.) tandis que la CEM ne prendrait que les investissements d'exploitations (livret, etc.)	La Poste va-t-elle vraiment investir (énormément) pour développer le service au bénéfice de la CEM? (exemple: informatique, envoi express des courriers …) ou signera t'elle un contrat pour offrir des services minimums? La CEM risque de ne pas contrôler les performances procédurales des mécanismes dans ce cas.
Rémunération des services	La CEM bénéficie car sa rémunération nette sur les épargnes est d'environ 5%. Une ristourne de 1 à 2% sur les nouvelles épargnes ne pose pas de problèmes, d'autant plus qu'elle ne concerne pas les épargnes déjà existantes. Le service rendu ajoute beaucoup de valeur par rapport à la rémunération.	Très rapidement, la Poste va vouloir augmenter ce taux lorsqu'elle se rendra compte que la rémunération est très basse.
Conditions et exigences		La Poste exige un contrat d'exclusivité dans les localités de partenariats. Les difficultés se posent dans les villes ou des agences de la CEM existent déjà. Des négociations doivent être faites dans ce cas.

Résumé

La capacité réelle de la Poste à concurrencer la CEM est très faible. La poste est un partenaire qui ne peut pas disparaître du jour au lendemain. Elle est pérenne et souhaite s'investir dans le partenariat. La CEM ne peut pas d'elle-même recapter les clients délaissés, car sa capacité à

créer de nouvelles agences est relativement faible. Le partenariat CEM-Poste permet de stabiliser 14% de sa clientèle, et que le coût de collaboration demandé est insignifiant par rapport à la valeur ajoutée stratégique. Toutefois, une grande campagne commune de sensibilisation doit être faite pour rendre la confiance aux déposants et éviter les départs et les retraits massifs.

La CEM pourrait:

- avoir l'initiative des zones couvertes par le partenariat,
- avoir la maîtrise du savoir faire, surtout informatique,
- avoir la maîtrise de la communication dans le processus afin de ne pas donner des tentations de concurrence à son partenaire.

L'aspect exclusif du partenariat est à négocier. Un raisonnement purement financier est une erreur stratégique, et tel que le partenariat se présente, la CEM a tout avantage de le réaliser. Le risque de coupure sur un contrat commercial est réel pour la CEM, car la poste est encore assujetti au ministère, mais si les pénalisations/sanctions sont dissuasifs, alors une certaine stabilité pourrait être atteinte: ce qui est largement suffisant pour mettre en œuvre la stratégie.

D. CAPTAGE DE L'EPARGNE RURALE

Les points d'implantation des agences postaux actuelles sont en ville, et la clientèle est majoritairement urbaine. La zone rurale périphérique peut être atteinte lors des tournées de commercialisation que la CEM devrait faire lors de la reprise éventuelle du partenariat.
Mais ce ne serait que ponctuel. Une stratégie de pénétration des zones rurales à plus long terme est difficile dans le contexte actuel avec ce partenariat, surtout que la Poste n'a pas encore cette velléité.

E. CONCLUSION SUR LE PARTENARIAT CEM-POSTE

Le partenariat avec la Poste est un axe stratégique majeur pour la CEM. Les conditions qui ont été proposées sont bénéfiques pour elle. Les seuls points à revoir sont :

- Il est préférable d'avoir un contrat plus long, de 5 ans par exemple.
- La CEM peut définir les zones communes d'intervention avec la donation à la poste de 3 ou 4 villes rentables, sur les 40 encore potentiellement intéressantes.
- Il faudrait renforcer les sanctions/pénalisations dans le contrat commercial, pour se protéger des décisions unilatérales.
- Il faudrait proposer de faire un partenariat sur les bureaux de postes les plus importantes (environ une centaine) moins les 9 ou 10 villes d'implantations des futures agences de la CEM pour les 3 ans à venir.
- Une importante campagne de sensibilisation commune est à faire pour maintenir la confiance des déposants.

VII. FRANCHISE ET REPRESENTATION

Le partenariat avec les écoles, les centres de santé, le chemin de fer entrent dans le cadre de l'étude de la représentation ci-dessous. La représentation consiste à donner autorité à une entité qui existe sur le terrain pour représenter partiellement la CEM dans les taches de collecte de l'épargne. La couverture géographique à envisager est nationale. Cette analyse recherche la possibilité de développer des bureaux de franchise ou de représentations proches du milieu rural.

A. LA FRANCHISE

La franchise suppose qu'il y ait un fond de commerce commun que le franchisé peut mettre à profit pour dégager sa marge sur les activités. La franchise pourra développer son réseau de part la motivation du franchisé à faire des profits.

Le partenariat par la franchise dans le milieu rural

La franchise serait la vente de l'image de la CEM pour le captage de l'épargne. Au niveau de la campagne profonde, le concept est difficilement compréhensible. Par contre au niveau des villages, ayant un lien directement dans le milieu rural, les franchisés potentiels sont :

- les notables du village
- les opérateurs de services
- les opérateurs commerciaux.

Dans ce cadre, la CEM doit développer une procédure et un produit très simplifié avec un cahier de charge bien déterminé quant au fonctionnement du livret qui devrait à notre avis être un livret à terme. Un mécanisme précis pour le démarrage des activités par franchisé est à faire et les modalités de prestations sont conclues dans un contrat en bonne et du forme. Le coût à l'entrée peut être symbolique, et une répartition des charges sur 3 ou 4 ans est tout à fait envisageable.

Avantages

Les principaux avantages vont dans le sens d'un bon développement de l'image de la CEM. Pratiquement au niveau des paysans, une officialisation d'un bureau donne des signes de confiances au niveau des paysans. Au niveau des franchisés, l'image de la CEM va s'auréoler sur leurs activités.

Inconvénients

Le concept est probablement difficile à appréhender par les franchisés potentiels des villages. Dans ce milieu très pragmatique, il sera très difficile d'argumenter en faveur d'une vente d'image, ce qui est un concept inapproprié à leur mode de raisonnements.

Le sigle, malgré la confiance, ne permet pas de dire que les personnes environnantes vont épargner. En effet, la franchise n'oblige pas le franchisé à promouvoir l'épargne, ce qui va obliger la CEM à descendre sur le terrain pour sensibiliser les gens.

Au niveau du franchisé, les chiffres d'affaires ne sont pas en relation avec sa performance car sa rémunération n'est qu'une fraction des intérêts de l'épargne collectée, ce qui va à l'encontre de la motivation à participer au réseau. Le coût à l'entrée étant élevé, le taux de rentabilité de l'opération est ainsi très limité, et probablement inférieur au taux d'inflation.

Le coût de développement d'une franchise est importante, et pourrait dépasser largement le coût d'implantation d'une agence dans une ville moyenne. De plus le retour sur investissement est long. La gestion d'une franchise est un métier, et il n'est pas certain que la CEM a actuellement les ressources compétentes pour mettre ceci en œuvre. La rentabilité de ce type d'activité risque d'être faible.

Conclusion

Il sera difficile de mettre en œuvre un tel concept pour développer un réseau d'épargne en milieu rural.

B. LA REPRÉSENTATION

La représentation est très différente du concept de franchise dans la mesure ou elle est orientée beaucoup plus vers un transfert de fonction. Dans ce cas, le représentant ne recherche pas de profit sur la base d'une activité mais beaucoup plus de rémunération correspondant à une charge de travail effectuée. Les tâches opérationnelles à faire et leurs contrôles sont plus précises et moins sujet à interprétation.

Dans ce cadre la CEM viserait une couverture nationale à moyen terme. L'accès à l'épargne rurale se fera à travers des structures légères implantées dans les villages. La CEM peut faire des tests pilotes sur certaines zones non éloignés de ses agences.

Mécanisme

La CEM développe un mécanisme standard de représentation clé en main. Une communication nationale de manifestation d'intérêt est faite, et suivant le profil des demandeurs, chaque implantation est faite sur les principes suivants :

- l'investissement de base, la mise en place et la formation est assurée par la CEM. Un évènement de lancement est organisé.
- la promotion locale et l'accès à l'épargne sont assurés par le représentant. Les objectifs de réalisations sont contractuels avec une zone d'intervention bien délimitée.
- Le coût des postes clés (transfert, sécurité, etc.) est pré financé par la CEM à partir d'un dépôt mais les petites dépenses sont avancés par le représentants suivi d'un remboursement périodique.

Représentant potentiel

Les représentants potentiels peuvent être :

Représentants	Appréciation
Les individus de forte notabilité apolitique ou les petites entreprises individuelles	Mais il y a des grands risques de malversations avec les individus. Au cas ou la personne se retrouverait dans des conflits, il y a un fort risque sur la renommée de la CEM
Les représentations d'entreprises privées de grandes envergures	C'est le cas d'entreprise implanté dans les zones de production. Mais il y a mélange d'intérêt et un amalgame stratégique qui risque de poser des problèmes.
Les représentations des projets de développement et d'organismes internationaux	Les institutions de microfinance ne sont pas intéressées car elles mobilisent déjà les épargnes elles-mêmes. Les autres projets sont intéressés mais ils n'ont pas beaucoup d'implantation dans le monde rural.
Les structures de base existantes comme les centres de santé, les écoles, etc.	Les structures existent mais il faudrait discuter directement avec les ministères concernés. Les centres ne sont intéressants que s'il y a une extra structure d'appui en qui on peut faire confiance, comme les projets des bailleurs internationaux.
Le chemin de fer	Chaque gare est un point focal intéressant avec une structure pérenne.
Les collectivités de transports	Ils ont accès à des zones reculées mais ils sont mal structurées et donc il y a des risques au même niveau que les entreprises individuelles.

Conception par la CEM

La CEM doit développer:

- des procédures quant à l'utilisation des livrets, les transferts de fonds, les règles sécuritaires, les modalités de contrôle, un mécanisme comptable simple et le format des rapports d'activités.
- renforce le département d'audit pour le suivi de ces bureaux.
- des bouquets de formation standard pour la base, et des modules à la carte pour les besoins spécifiques.
- un schéma d'implantation standard montrant l'organisation physique de la représentation avec les investissements standards à faire : meubles, instruments, etc.
- une ligne visuelle standard avec un logo, une chaîne de couleur qui permettrait de reconnaître tout de suite que l'on est dans un emplacement réservé de la CEM.
- un petit logiciel de calcul très simplifié pour évaluer très rapidement le schéma de montage et la rentabilité d'un bureau de représentation en fonction des paramètres sur le terrain. On introduit dans ce programme informatique les paramètres clés (nombre de

personne, emplacement et éloignement) d'une entité candidate à la représentation, et il devrait donner les principaux schémas financiers à mettre en place: coûts, rémunérations, investissements, rentabilité probable, etc.

Le coût d'investissement d'un tel développement serait de l'ordre de 100 millions de fmg.

Implantation du bureau de représentation

Au moment de l'implantation, les éléments suivants sont à réaliser :

- enquête de moralité sur le futur représentant
- signature d'un contrat et éventuellement offre de garanti par le futur représentant
- la formation peut être faite en groupe à Antananarivo pour plus de facilité
- investissement sur le bureau et mise en place des systèmes de transfert et de sécurité
- organisation d'un évènement de lancement et d'appel à épargne. Poursuite de la communication pendant une certaine période.

Caractéristiques de l'implantation de la représentation

Les caractéristiques principales d'un bureau peuvent être les suivantes :

- situés à une distance maximum de 50km d'une agence de la CEM
- avec une liaison régulière par route
- installation dans les villages de moins de 5.000 habitants mais pouvant cibler une zone englobant au minimum 10.000 habitants. Il y a une potentialité d'environ 250 petits bureaux qui ne se superposent pas à la CEM et à la Poste pour tout Madagascar, dont probablement la moitié peut présenter une certaine rentabilité.

Un taux de pénétration de 8% peut être envisagé au début et ce en fonction de l'importance du représentant dans la zone. En effet, dans certains réseaux mutualistes déjà existants, si on accompagne une installation avec une forte de communication, on peut obtenir un taux de pénétration jusqu'à 10% et ce dès la première année. Dans le milieu ciblé, un dépôt moyen de 100.000 fmg serait une estimation basse.

Projection sur ces bureaux de présentation

Le seuil critique pour amortir l'investissement initial de 100 millions en 4 ans

- serait d'ouvrir 15 représentations
- avec 800 épargnants par bureau et un dépôt moyen de 100.000 fmg par épargnant
- et en donnant une rémunération de 2 millions de fmg par an pour le représentant. Cette valeur est quand même signifiante puisque c'est l'équivalent de paddy produit par 1 ha de terrain.

Il est évident que les avoirs de cette projection ne représentent que 1 milliards fmg mais elle donne une certaine notoriété à la CEM, et donne toute sa dimension publique à la mission de la CEM. Si la CEM arrive à une centaine de représentation, ce qui est tout à fait envisageable, alors le volume des avoirs peut atteindre 7 milliards, ce qui n'est plus négligeable.

Test d'un tel schéma

Certaines régions intéressantes comme Manjakandriana ou Antsirabe serait intéressant mais il y a déjà beaucoup d'intervenants en micro finance sur ces zones. La région de Moramanga ou de Fianarantsoa pourrait être choisi.

Analyse

	Forces, Opportunités	**Faiblesses, Risques**
Demande	La demande existe et permet de rapprocher le service des besoins	Il faudra toujours une stratégie de communication pour expliquer les services au milieu rural.
Couverture	La couverture est régionale.	Les coûts de transferts et de sécurisation sont importants.
Lieu d'implantation	Dans des petites villes et des villages de dimensions modestes	
Contrôle de ses opérations		Le contrôle est difficile car les représentants seraient très hétéroclites. D'autant plus qu'ils ne sont pas encore familiers avec le mécanisme. Et puis il y a le détournement des fonds vers d'autres utilisations qui n'est pas facilement contrôlables
Pérennité de la relation	Avec un contrat commercial sur 2 ans et des pénalités sévères, la relation peut tout à fait s'envisager.	
Réputation	L'image sociale de la CEM peut être améliorée par l'expansion de ses services vers les plus pauvres.	L'image de la CEM peut se dégrader en cas de malversations du représentant.
Coûts attachés		Coûts de sécurisation, de transferts, de contrôle seront élevées.
Expérience du partenaire		Aucune. La CEM doit faire beaucoup de formation
Transparence de la gestion		Difficile dans la mesure ou si le représentant est une structure sans système de contrôle interne. La possibilité pour le représentant de ne pas inscrire les opérations dans les livres est très grande.
Capacité		Faible.

d'organisation		
Sécurisation des fonds.		Très faible pour le dépôt. Les transferts dépendent de chaque lieu d'implantation.
Normalisation de la prestation		Il y a un grand risque que sur de longues périodes (vacances, etc.) la représentation soit fermé. D'autant plus que c'est une activité secondaire.
Concordance des stratégies	Oui dans la mesure ou le représentant a besoin de l'image de la CEM tandis que ce dernier a besoin de la présence sur le terrain et de la connaissance de la région.	
Moralité		C'est le point le plus faible de ce mécanisme. Il n'y a pas de possibilité de se prémunir du risque de dérapage d'autant plus que les avoirs par bureau peuvent devenir assez élevé
Santé financière		Généralement faible
Juridique		Le respect du contrat semble difficile à contrôler.
Type de transaction ou de produits		Limité uniquement au niveau de la collecte des épargnes. La possibilité de payer les retraits à vue est très difficile car le représentant ne peut pas avancer l'argent et ne devrait pas détenir une caisse trop importante
Investissement, rentabilité, complémentarité	L'investissement pour la CEM est relativement réduit.	La rentabilité est faible à cause du faible nombre d'épargnant par représentation
Rémunération des services	Le représentant peut être motivé.	Assez faible.

Résumé des analyses

D'une part :

- Le mécanisme repose sur l'intégrité et la renommée du représentant. La relation de confiance est très importante.
- Il y a la possibilité de couvrir une zone assez importante.

- La CEM est déjà professionnelle et gère déjà 18 agences. La supervision des activités ne devrait pas poser trop de problème.

D'un coté :

- Le mécanisme transfert des responsabilités à des personnalités en dehors de la CEM ce qui pose de très grand risque pour les épargnes. Les risques de malversations sont très élevés.
- Les représentants ne sont pas encore familiers avec le mécanisme.
- Le contrôle est difficile. Les coûts d'opération seront très élevés
- La grande difficulté de mettre en place une possibilité de retrait cause un grand vide dans le mécanisme. Toutefois, il y a la possibilité de faire ce retrait lors du passage de l'équipe de la CEM sur le lieu.

C. CAS DE PARTENARIAT AVEC LES CHEMINS DE FER DE L'AXE FIANARANTSOA- MANAKARA

Le réseau du chemin de fer est en cours de réhabilitation et de privatisation avec l'appui d'un projet de l'USAID. Cet axe traverse une zone de production avec un potentiel d'épargne important. Plusieurs dizaines de gares existent et le train parcours chaque station quatre fois par semaine. La rentabilité serait du même ordre que le schéma défini ci-dessus. On peut envisager une convention globale avec les futurs repreneurs, dès que la privatisation est terminée.

D. CONCLUSION

Le mécanisme pose beaucoup de difficultés du au transfert de responsabilité vers des entités externes à la CEM qui ne sont pas contrôlables à volonté. Le mécanisme n'est utilisable qu'avec des partenaires dont les motivations au niveau des profits sont très bas, tel

- les centres de santé ou les écoles mais il y a très peu de synergie par rapport aux activités
- les projets de développement, mais leurs implantations sont généralement plus centralisés

En d'autres termes, la mise en œuvre du mécanisme est faisable mais difficile avec des risques élevés et une rentabilité faible avec les entreprises individuelles.

Toutefois, une implantation dans chaque gare, sur un axe ferroviaire est très intéressante et présente des risques de même niveau qu'avec la Poste. Il appartient à la CEM de négocier directement avec les repreneurs de ces sociétés d'Etat. L'axe Fianarantsoa-Manakara serait peut être à favoriser car il y a déjà un projet de USAID qui appui sa privatisation et sa réhabilitation, ce qui faciliterait la mise en place.

VIII. CAISSE MOBILE A FIANARANTSOA

Plusieurs problèmes apparaissent souvent dans la collecte de l'épargne rurale lorsqu'on n'est pas implanté sur place :

- des problèmes de sécurité de la détention d'argent
- des problèmes de transports et de transferts dans la mesure ou c'est loin, souvent difficile d'accès et impliquant des coûts relativement chères
- un faible volume de flux de dépôt et retrait qui ne justifie pas la mise en place permanente de personnel.

La caisse mobile essai d'apporter des solutions sur ces faits.

A. CONCEPT

Il consiste à ramasser avec une voiture les épargnes qui se trouvent aux alentours d'une agence déjà implantée. Il faudrait que :

- une fois par mois, une voiture que l'on appelle caisse mobile, avec 2 personnes, soit envoyée vers un village situé à une distance accessible en une journée de déplacement,
- cette voiture transporte un petit coffre fort puis s'arrête en un endroit fixé, autorisé, bien visible et facilement accessible par la population,
- la date soit de préférence les jours de grande affluence, comme le marché ou les fêtes,
- l'équipe fasse un peu de promotion avec des animations et collecte en même temps les épargnes suivant la même procédure que la CEM. Ils peuvent aussi faire des opérations de retrait,
- une fois revenu dans l'agence on reverse et on comptabilise les opérations de la journée.
- chaque épargnant peut venir au niveau de l'agence pour y faire les opérations courantes.

Il est évident que le mécanisme n'a pas de partenaire fixe puisque c'est la CEM qui monte toute l'opération. Comme cela, la CEM peut garder son contrôle sur le système. Toutefois, on doit travailler de concert avec les communes concernées pour avoir les autorisations nécessaires et avec les groupes de sécurité de la région pour s'assurer d'action rapide en cas de problème.

B. DEMANDE POSSIBLE À FIANARANTSOA

Une visite a été faite dans la région d'Ambatovaky pour discuter avec un groupe de villageois. Des dix villageois interrogées, deux d'entres eux ont des dépôts à la CEM et une personne a placé de l'argent dans un réseau de micro finance à TIAVO. Le reste du groupe n'avaient pas de dépôts, car d'après eux, la CEM est trop loin. Neuf paysans sur les dix ont clairement affirmé que s'il y avait une caisse mobile qui venait une fois par mois au village, ils pourrait épargner 335.000 fmg par an. Une partie de cet épargne (à peu près 50%) serait utilisée lors de la saison

des plantations pour préparer la terre mais sept des paysans ont confirmés qu'ils souhaiteraient déposer le reste, c'est-à-dire les 167.500 fmg par an dans une caisse d'épargne à longue terme.

C. MONTAGE D'UNE CAISSE MOBILE SUR FIANARANTSOA

Voici un schéma cohérent sur le montage d'une caisse mobile centré autour de Fianarantsoa. Le projet pourrait être basé sur un test de 2 ans mais le calcul de la rentabilité serait faite sur 5 ans d'activités.

Zone concernée

On ciblerait les 107 petites villes et villages autour de Fianarantsoa dans un rayon de 100 km. Il y aurait en moyenne 1200 personnes par ville touchées. La zone concernerait donc population de 120.000 personnes.

Epargnes cibles

On peut espérer un taux de pénétration de 8% qui progressivement va doubler dans 3 ans. On ciblerait prioritairement les paysans producteurs et ceux qui interviennent dans le secteur tertiaire: commerce et transport. Ces personnes peuvent, au minimum, épargner 160.000 fmg par an dans le cas d'une hypothèse basse.

La caisse mobile

Elle serait constitué d'une voiture 4x4 pick-up avec 2 personnes salariés de la CEM et de temps à autre ils se font accompagner par un militaire armé pour convaincre visuellement les paysans du sérieux du mécanisme. Un petit coffre fort montrerait aussi la sécurité de leurs dépôts. Une petite tente démontable, deux tables pliables, des panneaux, des banderoles, des drapeaux et une forte sonorisation permettraient de faire:

- l'animation du stand en envoyant de la musique du terroir
- la promotion du mécanisme par des séquences enregistrées expliquant l'intérêt et l'avantage du dépôt
- d'expliquer les démarches de souscription

Périodiquement des distributions de petits gadgets, par exemple dépliants liés à la production de la zone, animeraient les séances.

L'ensemble du matériel d'animation est fixé à l'arrière de la voiture et déployable en moins de 10 minutes par un jeu de coulisse et d'axe de manoeuvre spécialement étudié pour cela. La caisse restera sur un lieu en 1h ou 2h de temps, ce qui leurs permettraient de faire 2 ou 3 villages par jour. Il est donc envisageable de passer au moins dans chaque village tous les mois.

D. PROJECTION FINANCIÈRE CAISSE MOBILE À FIANARANTSOA

Les paramètres de base

On cible une centaine de village à 1200 personnes dans un rayon de 100 km de Fianarantsoa.

L'épargne moyenne attendu est de 160.000 fmg de dépôt annuel pour un taux de pénétration de 8% qui augmente annuellement jusqu'à 15% dans la troisième année. Il n'y a pas d'investissements en infrastructure puisque le système serait basé à l'agence de Fianarantsoa.

Tableau VIII.1 : Hypothèses	**Unité**	**Mesure**
Durée du projet test	5	ans
Rémunération nette de la CEM	5%	ans
Nombre de village cible	100	villages
Kilométrage par jour	200	kms
Nombre de jour	250	jours/an
Nombre de population par ville	1 200	habitants par ville
Epargne par habitant par an	160 000	fmg/habitant/an

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Taux de pénétration (en % de la population)	8%	10%	15%	15%	15%

Tableau VIII.2 : Paramètres	**Unité**	**Mesure**
Salaire Personnel	1 000 000	par mois pour 2 personnes
Location Bureau centrale	0	par mois
Infrastructure centrale (électricité, envoi postale …)	0	par mois
Coût essence	4 200	par litre
Consommation km	7	litre par 100 km
Entretien véhicule	600 000	par an (assurance, entretien …)
Assurances caisses	700 000	par mois

Tableau VIII.3 : Investissements corporels et incorporels					
Investissements corporels	Nombre	Par Unité	Montant (million)	Amortissement	
Véhicule	1	250 000 000	250 000 000		
Aménagement bureau	-	-	-		
Caisse double clé	1	2 000 000,0	2 000 000		
		Total	252 000 000	10	
Investissements incorporels					
Mise en place et communications					
Procédure (consultant)	1	2 000 000	2 000 000		
Mission dans les villes	100	100 000	10 000 000		
Formation-Communications	100	200 000	20 000 000		
		Total	32 000 000	5	
	TOTAL investissement		**284 000 000**	fmg	

Tableau VIII.4 : Les Projections Financières					
Epargne	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Nombre population total	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Nombre population touchée	9 000	12 000	18 000	18 000	18 000
Epargne collectée	1 440 000 000	1 920 000 000	2 880 000 000	2 880 000 000	2 880 000 000
Dépenses annuelles					
Kilométrage annuel	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Salaire personnel	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000
Location Bureau Centrale	-	-	-	-	-
Infrastructure centrale (électricité, envoi postale …)	-	-	-	-	-
Consommation essence par an	14 700 000	14 700 000	14 700 000	14 700 000	14 700 000
Entretien véhicule	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Assurances caisses	8 400 000	8 400 000	8 400 000	8 400 000	8 400 000
Total	35 700 000	35 700 000	35 700 000	35 700 000	35 700 000
SITUATION					
Investissement	284 000 000				
Rémunération nette CEM	72 000 000	96 000 000	144 000 000	144 000 000	144 000 000
Total dépense annuelle	35 700 000	35 700 000	35 700 000	35 700 000	35 700 000
Amortissement des investissements	29 200 000	29 200 000	29 200 000	29 200 000	29 200 000
Trésorerie (fmg)	7 100 000	31 100 000	79 100 000	79 100 000	79 100 000

Les résultats

Avec un investissement en matériel de 284 millions fmg, soit l'équivalent d'une agence, on aura:

- autour de 2.9 milliards fmg d'épargne collecté, ce qui est un montant plus élevés que plusieurs des petites agences urbaines de la CEM (2.2 milliards fmg moyen),
- rémunération annuelle de 144 millions fmg ce qui revient à un peu plus de la rémunération annuelle moyenne des petites agences de la CEM (110 millions fmg),
- recouvrement d'investissement (point mort) après 3 ans (vs. 2.5 ans d'une agence CEM)

(Voire Tableaux VIII.1-4).

E. ANALYSE

	Forces, Opportunités	**Faiblesses, Risques**
Demande et couverture	La demande existe et le déplacement de la CEM pour aller au plus près de la clientèle est une chose très bien perçu. La couverture est optimale.	Une forte concurrence avec certains réseaux micro financiers risques de se créer. Il est préférable de connaître ses zones d'interventions au début.
Lieu d'implantation	L'agence à Fianarantsoa résolut les problèmes de logistiques liés à la gestion des livrets.	Il y a des difficultés à traverser certaines routes pendant la saison de pluie.
Contrôle de ses opérations	Le contrôle est total puisque le personnel vient de la CEM.	
Réputation	Les opérations de forte communication ne peuvent qu'améliorer l'image de la CEM.	
Capacité d'organisation		L'organisation est un peu plus compliquée au début mais après l'installation cela ne devrait pas poser trop de problème.
Sécurisation des fonds.	Une assurance vol serait mise en place.	Durant le déplacement de la voiture il y a un léger risque, mais le mécanisme prévoit d'emmener un militaire armé de manière aléatoire afin de dissuader les malfaiteurs et de montrer le sérieux de la sécurité au niveau des épargnants.
Juridique	Il n'y a pas de problème puisque c'est une structure CEM.	
Type de transaction ou de produits		Le retrait risque de poser des problèmes en cas de forte demande dans le cas de conjoncture très défavorable pour

		la région (cyclone, etc.). Mais c'est une organisation tout à fait gérable.
Investissement, rentabilité, complémentarité	Au niveau de l'Etat, la CEM participerait fortement à sa mission de collecte publique, surtout pour les plus faibles. C'est un argument de choix pour négocier la franchise fiscale.	L'investissement peut être relativement lourd puisque c'est pratiquement l'équivalent d'une ouverture d'agence. La rentabilité peut être intéressante malgré le coût d'exploitation de la voiture.
Conditions et exigences		Il est fondamental de faire des animations et des sensibilisations pour enlever les appréhensions des épargnants avec un mécanisme nouveau.

F. CONCLUSION

Ce schéma de caisse mobile est intéressant à plus d'un titre:

- le mécanisme offre une certaine rentabilité
- la zone de couverture est élevée
- le contrôle et la sécurité sont maîtrisables
- elle donne toute la dimension de mission publique et sociale pour la CEM
- elle favorise l'amélioration de l'image de marque de la CEM avec ces animations journalières
- la caisse est facilement utilisable pour d'autres régions, moyennant une adaptation des cassettes d'animation

Toutefois, on peut observer que le système est assez lourd dans sa mise en œuvre et nécessite un gros travail de communications et de sensibilisations pour que les épargnants se sentent sécuriser dans le mécanisme. Avant le lancement d'un tel projet pilote, une étude sur le type de sensibilisation à faire devrait être réalisé pour ne pas se tromper sur les messages à véhiculer. De même une analyse socio-économique sur la potentialité réelle serait à faire.

Un problème qui peut avoir un impact sur l'image du mécanisme est l'impossibilité de faire un remboursement immédiat des dépôts sur place : l'épargnant devrait dans ce cas se déplacer directement vers Fianarantsoa.

Un autre problème non négligeable est la capacité d'investissement annuel limité de la CEM (vers les 600 millions fmg), ce qui ne favorise pas la caisse mobile. La CEM n'a que 600 millions fmg à investir annuellement, ce qui est juste assez pour investir dans la création de 3 à 4 nouvelles agences par an. D'autant plus qu'il y a plus de 25 villes à fort taux de rentabilité qu'elle ne couvre pas encore.

IX. PARTENARIAT SUR FORT DAUPHIN

A. RÉALITÉS ECONOMIQUES ET SOCIALES A FORT DAUPHIN

L'activité économique de cette zone tourne autour de l'agriculture (élevage extensif, café, fruits), la pêche (langoustes et crevettes), le sisal, les mines (graphite et bientôt l'ilménite et peut-être le granit) ainsi que le tourisme (26.000 touristes en 2001).

Fort-Dauphin, Chef lieu de Fivondronana recense 46.000 habitants, s'étend sur 26 km^2 et est constitué de 11 fokontany (village Malgache). Une partie de ces fokontany, et qui intègre la plus grande majorité de la population, sont situées dans des zones plutôt rurales (sans eau ni électricité courante, sans route, sans voirie, etc.). La vraie population urbaine ne représente que 5% des 46.000 habitants soient 2.300 personnes.

La Préfecture et sa région se caractérisent par un degré de pauvreté absolument élevé et par un enclavement géographique important (Route National (RN) 12 coupée et RN 13 difficilement praticable même en saison sèche). Fort-Dauphin, poumon économique de la sous- région exerce cependant un fort pouvoir d'attraction et en fait une ville d'immigration pour les populations environnantes. On estime à 10.000 au maximum le nombre d'emplois salariés dans la région, l'auto-emploi représentant la forme prépondérante de l'activité professionnelle.

Sur le plan des infrastructures financières, les banques implantées dans la ville sont la BOA, la Banque BFV-SG, la Banque BNI-CL. Par ailleurs, la CEM dispose également d'une agence. Aucune institution financière n'est présente dans les autres localités de la sous-région.

B. L'EPARGNE ET LE CRÉDIT EN MILIEU RURAL

Aucune structure formelle de collecte de l'épargne n'existe en milieu rural, en particulier depuis la fermeture des agences de la CEM implantée en partenariat avec le réseau de la Poste. Quelques enquêtes ont été menées récemment pour évaluer le marché de l'épargne en milieu rural dans quelques localités dont le Haut-Mandrare dans la région de l'Anosy, la région d'Ambovombe dans l'Androy et les localités proches et autour de Fort-Dauphin réalisé par le Projet de Mise en Valeur du Haut Bassin de la Mandrare (PHBM). Les principaux résultats sont:

- Cette épargne est le fruit de transactions commerciales opérées soit sur les marchés publics soit directement avec les collecteurs comme pour les produits de la pêche. Cette épargne n'est point collectée aujourd'hui et est réinvestie soit dans le renforcement et construction d'habitations, soit dans le cheptel bovin, en particulier dans le cas de l'Androy.
- Cette épargne rurale existe, mais elle est inférieure à 165.000 fmg par an en moyenne et pour la région d'étude.

Par exemple, dans le fokontany d'Ambinanibe, localité de pêcheurs à 7 km de Fort-Dauphin, il apparaît qu'un ménage gagne en moyenne la somme de 105.000 fmg/mois grâce à la cession des produits de la pêche (langouste et crevettes) auprès des sociétés de collecte telles que MARTIN PECHEUR. Compte tenu des niveaux de consommation relativement bas de la population, celle-ci arrive à épargner un montant moyen de 10.000 fmg/mois. Sachant que la localité héberge 520 familles, cela représente un potentiel d'épargne annuel de 62.400.000 fmg par an.

Par ailleurs, les marchés publics représentent de bonnes opportunités de collecte d'épargne. Ainsi le principe des caisses mobiles allant de marché public en marché public permet aux commerçants de déposer directement une partie de leurs recettes et/ou d'effectuer des retraits auprès de ces caisses mobiles de façon périodique, en l'occurrence, hebdomadaire, et constitue une quasi-assurance contre le vol pour les déposants. Les grands marchés que sont Amboasary et Ambovombe, situés sur la Route Nationale 13 praticable toute l'année sur le tronçon Fort-Dauphin-Ambovombe, pourront constituer le premier axe de collecte d'épargne dans la région.

Dans le domaine du crédit rural, peu de choses existent actuellement, mais un certain nombre de projets sont en gestation dont certains devraient être opérationnels à partir du 2ème semestre 2003. Les paragraphes suivants en définissent le profil.

C. LE VOLET MICROFINANCE DE L'ODDER

Depuis Septembre 2001, et avec l'appui financier de Quit Minerals Madagascar SA (QMM), l'Organisme Diocésain de Développement Rural (ODDER) gère une activité de microfinance avec l'appui technique de l'institution HAINGONALA. Sept localités situées dans 2 communes touchées directement par les impacts du projet d'exploitation minière de QMM sont concernées. L'objectif du projet consiste à développer de nouvelles activités génératrices de revenu en s'appuyant essentiellement sur la population des femmes rurales qui bénéficient par ailleurs d'un programme d'éducation de type Microstart. L'activité concerne 120 personnes actuellement regroupées en groupes solidaires de 4 à 5 personnes eux-mêmes regroupés en 7 associations de crédit (ACs) de 5 groupes solidaires chacune.

Sur une ligne de crédit de 60 millions fmg octroyée à titre de subvention par QMM SA, 32 millions ont été distribuées jusqu'ici, soit un prêt moyen de 266.666 fmg selon des cycles de prêt de 4 mois, le plafond des crédits s'élevant à 1 million fmg. L'ODDER en est aujourd'hui à son 4ème cycle avec un taux de remboursement exceptionnel de 100%, les remboursements ayant lieu de façon hebdomadaire.

Le mécanisme fonctionne comme ceci: l'ODDER prête à l'AC qui prête aux groupes solidaires qui répartissent le crédit entre leurs membres. L'AC a bénéficié d'une formation adaptée fournie par HAINGONALA. Les agents de crédit de l'ODDER n'ont de lien qu'avec les associations de crédit, d'où l'effectif réduit de 4 personnes dont 2 agents de crédit. Cependant, les intérêts au taux de 18%, faibles au regard de la pratique des autres institutions de microfinance ne couvrent

pas les frais de fonctionnement qui sont actuellement subventionnés par le Catholic Relief Service (CRS) relayé par QMM.

Outre le niveau exceptionnel de remboursement, le mécanisme a permis également de développer l'épargne auprès des emprunteurs. Ainsi, en moyenne, les emprunteurs ont pu constituer une épargne correspondant à 40% de leur emprunt, allant même pour certains jusqu'à 75%, représentant ainsi une masse d'épargne globale de près de 13 millions fmg. Cette épargne pourrait être raisonnablement captée par la CEM en s'appuyant sur le réseau des ACs. L'ODDER jouit d'une bonne image et d'une grande crédibilité auprès de la population rurale. Elle prévoit d'étendre l'activité de microfinance sur 7 nouveaux sites dans un rayon de 60 km autour de terme, couvrant ainsi l'ensemble des lieux d'implantation du Diocèse. Cependant, il est également prévu que les ACs se regroupent au sein de l'institution MAHAMPY, une association non mutualiste de microfinance, et reprendra le relais de l'ODDER en matière de gestion, moyennant la mise en œuvre d'un programme adapté de formation technique et de transfert de compétences.

Un des handicaps actuels du projet est le nombre relativement peu élevé de ses clients et le manque de vision et de stratégie de développement à moyen et long terme. QMM SA est soucieuse de la pérennité de l'institution et est désireuse d'étendre l'activité à d'autres catégories de populations dans ses autres sites d'implantation. Les formes que pourraient revêtir son assistance sont en cours d'analyse actuellement et pourraient être les suivantes:

- renforcement/octroi de nouvelles lignes de crédit,
- prise en charge partielle ou totale des frais de fonctionnement de l'institution,
- inciter au développement des crédits à des micro entreprises, qui seront en lien d'affaire avec QMM SA, en raison de la demande créée,
- attirer d'autres bailleurs au refinancement.

D. LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE MICROFINANCE

Le volet Micro finance du projet du GRET

Le Groupement de Recherche et d'Echanges Technologiques (GRET) est une ONG française ayant une grande expérience dans l'appui au développement des activités de microfinance dans le monde. Le GRET a bénéficié d'une subvention de 3 millions d'euros de l'Union Européenne pour son projet de développement rural dans l'Androy dont 765.000 euros pour le volet de microfinance. La population cible concerne la population rurale de la préfecture d'Ambovombe, soit 234.000 personnes.

Historiquement, l'Androy, habituée à la logique de don plutôt qu'a la logique de prêt en raison du problème récurrent de la sécheresse, a enregistré d'importants problèmes de remboursements, en particulier auprès de l'unique agence bancaire d'Ambovombe qui a du fermer ses portes depuis.

L'objectif du projet est de prêter aux femmes des montants de 50.000 fmg sur 2 à 3 mois en s'appuyant sur les forces locales de solidarité clanique ou familiale. Les premiers crédits

seraient octroyés à partir de Juin 2003, le GRET finalisant actuellement ses études de faisabilité et d'implantation.

Les prévisions de développement sont prévues sur le plan géographique pour couvrir les préfectures de Tsiombe et de Beloha plus tard et sur le plan des montants unitaires des crédits qui pourront atteindre à terme 500.000 fmg voire plus. Il apparaît que jusqu'à un horizon de 4 à 5 ans, le projet sera autonome en matière de refinancement, pouvant servir jusqu'à 10.000 clients avec une moyenne de crédit de 200.000 fmg.

Le partenariat avec la CEM pourrait se faire à deux niveaux et en deux temps :

- à court terme, collecte de l'épargne locale qui sera amenée à se développer avec l'activité de micro-crédit du GRET, par le biais des caisses mobiles dans un premier temps en s'appuyant sur les structures du projet, puis éventuellement par l'ouverture d'une agence CEM à Ambovombe ultérieurement.
- à long terme, refinancement de l'institution pour lui faciliter son développement.

Les projets d'actions municipales de lutte contre la pauvreté

Afin d'améliorer les conditions de vie des ménages défavorisées, la Commune Urbaine de Fort-Dauphin, en partenariat avec l'association CARE, envisage le lancement de travaux d'intérêt général, gérés par des associations communautaires locales et exécutées par la population locale de 4 fokontany et concerne 1.600 ménages.

Le principe du «Cash for Work» prévoit de rémunérer à la hauteur du Salaire Minimum (SMIG), 500 ménages tous les ans, pour réaliser durant la période de soudure, soit 4 mois sur 12, des travaux à haute intensité de main d'œuvre, tels que la réfection des routes, l'assainissement et l'évacuation des ordures ou l'aménagements d'espaces verts et des plages, etc. Une vingtaine de projets proposées par les ONGs et associations locales ont été sélectionnées par le Fonds d'Investissement pour le Développement (FID) pour être éligibles à des financements. Les associations communautaires locales bénéficieront de formation en renforcement de capacités dans la gestion et la gouvernance, dispensées par CARE.

Il est prévu qu'une partie de la rémunération soit déposée par les ménages auprès de la CEM afin de favoriser la culture d'épargne. A supposer que 5% des gains seront épargnés annuellement, cela représentera un potentiel d'épargne annuelle de 20 millions fmg pendant 3 ans au moins.

Par ailleurs, les associations communales ainsi créées et appuyées par CARE peuvent graduellement se constituer en groupements de crédit solidaires ou mutuels pouvant bénéficier de micro crédits pour des activités génératrices de revenu. CARE ne disposant pas encore d'expérience dans la microfinance à Madagascar, l'assistance technique d'opérateurs professionnels pourrait être requise.

E. ZONE D'INTERVENTION POTENTIELLE POUR LA RÉGION DE FORT DAUPHIN

Pour tenir compte des contraintes et des difficultés en matière d'accès, la CEM pourrait s'appuyer sur la zone couverte par la route praticable de Fort-Dauphin à Ambovombe.
Sa base pourrait être son agence à Fort Dauphin. La zone couvrirait dans 4 ans environ 25.000 familles ruraux, si on intervient avec le projet GRET, dans la totalité de la zone de l'Androy.

F. PARTENARIAT ET STRATÉGIE DANS LA ZONE

La stratégie est la fortification de la présence de la CEM par une collecte d'épargne rurale non déficitaire. Pour assurer un certain intérêt financier, la CEM doit alors développer plusieurs partenariats simultanément, assortis d'une recherche d'économie d'échelle dans la mise en œuvre. Elle peut s'appuyer sur:

- son agence à Fort-Dauphin.
- la mise en place d'un personnel mobile pour permettre, en collaboration avec les institutions partenaires, le rapatriement des épargnes en même temps que l'assurance de fournir périodiquement des services pour les zones d'Ambovombe et de l'Androy. En complément, cette unité peut alors jouer pleinement le rôle de caisse mobile pour les villages de pécheurs sur l'axe d'intervention, en utilisant le même schéma que l'on a développé pour Fianarantsoa.
- les bureaux de postes dans les villes secondaires si la collaboration entre les deux institutions se renoue.

Dans ce cadre, les modes d'intervention de la CEM pourront donc être:

1. Partenariat avec le réseau ODDER pour capter les 120 clients actuels et le millier qui vont venir dans 3ans.
2. Relation contractuelle avec le projet «Cash for Work» pour fidéliser les 1500 familles concernés sur 3 ans.
3. Relation contractuelle avec QMM pour les 1000 employés contractants durant les 3 ans de construction qui vont venir. Lors de l'exploitation, on prévoit qu'il y aura 500 employés fixes à fidéliser.
4. Mise en place d'une unité mobile propre à la CEM pour faire une caisse mobile pouvant ratisser les villages de pécheurs et la zone couverte par le GRET.
5. Partenariat avec le GRET pour toucher les 10.000 clients cibles de l'Androy dans 4 ans.

La caisse mobile est utile pour collecter les épargnes, et surtout pour offrir les services de la CEM. La différence avec le cas de Fianarantsoa c'est que les partenaires sont déjà sur place, et la CEM devrait se mettre d'accord avec ces derniers pour utiliser leurs infrastructures. La caisse serait donc juste un véhicule de transport.

Il est évident que cette caisse mobile ne sera à mettre en place que lorsque le GRET aurait atteint une certain volume, soit dans deux ans. Durant la première année, la CEM pourrait donc

se concentrer sur les partenaires intervenants dans le milieu rural mais possédant une base en ville.

Lorsque les épargnants et les épargnes de ces réseaux seront cumulés, on aura une masse significative qui permettra à la CEM d'obtenir une rentabilité financière.

G. CHIFFRAGE DU MARCHÉ POTENTIEL DE PARTENARIAT

La projection ci-dessous n'est qu'un sommaire puisqu'elle se base sur une consultation documentaire et des résultats d'interviews des principaux responsables.

Les paramètres clés de chaque partenariat

Avec une caisse mobile

Fokontany Pécheur	7	village de pécheur situé sur l'axe Fort-Dauphin Ambovombe
Nombre de famille	500	par fokontany
Taux pénétration	5%	
Epargne mensuelle	10 000	fmg par mois

Marché public de fokontany Autour de Ambovombe, Fort Dauphin et éventuellement d'Amboasary		
Potentialités	5000	familles
Taux	3%	taux de pénétration plus faible car plus difficile
Epargne mensuelle	7500	inférieur aux possibilités des pécheurs probablement

Partenariat avec le réseau de Odder

Extension sur nouveaux sites	7	
Nombre de cibles	120	actuellement pour une zone
Epargne annuelle	13.000.000	annuelle actuellement
Nombre de cibles total	750	si on considère que l'on pourra capter 90 clients pour les nouveaux sites

PARTENARIAT FUTURE : pour les 4 ans à venir

Partenariat avec le Projet GRET (les chiffres ci-dessous sont des estimations)

Début	2003	probablement 3000 au début
Client au début	3000	captage 2003-2004
Prévision dans 4 ans	10000	
Crédit	200.000	fmg par client en moyenne
Taux d'épargne	8%	(estimation à partir de ce qui se fait chez ODDER)

Cash for Work

Durée de 3 ans		
Nombre de famille	500	par an
Rémunération	200 000	par mois
Nombre de mois	4	mois par an
Epargne	5%	de la rémunération

QMM

Nombre de personnes	1000	durant 3 ans pour la construction
	500	durant l'exploitation (70 ans)
Salaire moyen	300 000	
Taux d'épargne	5%	

Projections envisageables

La caisse mobile est à acquérir en année 2 et servirait au partenariat avec le GRET à collecter des épargnes au niveau des marchés et des villages de pécheurs. Son coût serait similaire au cas de Fianarantsoa sans les investissements incorporels puisque les partenaires peuvent l'assurer. L'investissement serait donc de 250 millions de fmg. La trésorerie potentielle est provisoirement déficitaire à la deuxième année, redevient positif, puis très significatif les années d'après. (Voir Tableau IX.1).

Tableau IX.1 : Projections pour la Caisse Mobile

Partenariat		**année 1**	**année 2**	**année 3**	**année 4**
Réseau ODDER	Nb épargnant	120	300	750	750
	Epargne Annuelle (en mfmg)	13	30	70	70
QMM	Nb épargnant	1000	1000	1000	500
	Epargne Annuelle (en mfmg)	15	15	15	7,5
Cash for Work	Nb épargnant	500	500	500	
	Epargne Annuelle (en mfmg)	20	20	20	
GRET	Nb épargnant		1000	3000	7500
	Epargne Annuelle (en mfmg)		16	48	120
Caisse mobile					
Village de pécheur	Nb épargnant		175	350	350
	Epargne Annuelle (en mfmg)		21	42	42
Marché en ville	Nb épargnant		150	150	150
	Epargne Annuelle (en mfmg)		13,5	13,5	13,5
TOTAL	EPARGNANT	1620	3125	5750	9250
	MONTANT ANNUEL (mfmg)	48	115,5	208,5	253
	CUMUL EPARGNE (mfmg)	**48**	**163,5**	**372**	**625**
INVESTISSEMENT			**250**		
TRESORERIE (en mfmg)		**48**	**- 6,5**	**122**	**375**

MFMG = millions de Francs Malgache

H. CONCLUSIONS POUR FORT DAUPHIN

De façon immédiate et à court terme, la CEM pourrait développer la collecte de l'épargne dans les zones rurales situées sur l'axe Fort-Dauphin–Ambovombe en s'appuyant sur les réseaux des intervenants existants ou en fréquentant les marchés et les villages dans le cadre d'une caisse

mobile. A moyen terme, lorsque les projets actuellement en phase de démarrage auront plus d'envergure, il sera intéressant de préciser les partenaires potentiels parmi les acteurs suivants:

- GRET: partenaire potentiel de la CEM pour la collecte de l'épargne rurale dans l'Androy et plus particulièrement dans la région d'Ambovombe. Dans 5 ou 6 ans, la CEM peut envisager de refinancer l'institution du GRET pour les besoins dépassant les moyens actuels (765.000 euros).

- L'association MAHAMPY, prévue de prendre le relais de l'ODDER dans la gestion du volet microfinance de l'organisme diocésain: partenaire potentiel de la CEM pour la collecte de l'épargne rurale autour des sites directement impactées par le projet de QMM dans l'Anosy. Dans 3 ou 4 ans, la CEM peut envisager de refinancer les nouveaux besoins de l'institution en partenariat éventuel avec QMM.

- CARE: partenaire potentiel de la CEM dans les environs immédiats de terme dans la structuration des ONGs et des associations locales qui pourraient êtres des relais d'appui dans la collecte de l'épargne et ultérieurement dans la distribution de micro-crédit.

- QMM: partenaire potentiel de la CEM dans l'appui au développement et la pérennisation des institutions de micro-finance dans la région de l'Androy. L'entreprise pourrait bonifier une partie du refinancement ou subventionner les frais de fonctionnement des institutions dans les premières années de leur création.

La stratégie clé est de rechercher une économie d'échelle par le développement de plusieurs partenariats simultanés qui pourraient se faire en 2 étapes:

1. mise en place de relation contractuelle avec des réseaux existants dans le milieu rural mais ayant une structure en ville. Des relations institutionnelles avec des sociétés d'envergure, comme QMM, peuvent l'accompagner. Cette phase permettrait de préparer les partenariats futurs.

2. mise en place de structure mobile avec un partenariat avec les réseaux de plus grande envergure comme le GRET, pour optimiser les coûts.

X. COLLABORATION AVEC LES IMFS

A. LES RÉSEAUX DE MICRO-FINANCE À MADAGASCAR

Le secteur de la microfinance est jeune à Madagascar puisqu'elle a moins de 10 ans. Le taux de pénétration, surtout en milieu rurale est très faible puisqu'on l'évalue à 3% alors que les taux de crédit à la sortie sont élevés: entre 24% à 36%. On estime à 150.000 le nombre de clients totales, urbains et non urbains, et le plus grand réseau possède 50.000 adhérents.

Ce secteur est miné par beaucoup de problèmes qui rends les réseaux fragiles, malgré l'intervention de divers bailleurs de fonds à différents niveaux. On peut citer entre autres:

- des problèmes juridiques au niveau de la définition même de la microfinance et plus particulièrement pour les institutions non mutualistes, dont la CEM fait partie. La taxation au niveau de la TVA est un autre exemple.
- des problèmes de gestion de la clientèle rurale, qui dans certaines régions par exemple sont des nomades. Ils se déplacent d'une région à une autre, et donc d'une caisse à une autre.
- un taux d'impayé qui augmente sensiblement, passant de 5% en 2000 à 15% en 2002.
- des problèmes de bonne gouvernance important au niveau de l'administration même des réseaux. Dans les réseaux mutualistes, et donc essentiellement rurales, des conflits d'intérêts existent.
- des conjonctures catastrophiques comme la sécheresse et l'importation de riz sauvage comme en 2001 avait créé une grande fragilisation des adhérents et entraînant celles des réseaux.
- des projets de développement dont la couverture se superpose avec certains réseaux pratiquent des prêts à taux zéro ce qui provoque un départ des adhérents.

Toutefois dans certains réseaux, les produits offerts sont assez fournis: crédit-bail, grenier villageois, fonds de garantie mutualiste, etc. De plus un fonds de garantie intervenant sur le plan national a été créé pour appuyer les demandes de refinancement de ces réseaux au niveau bancaire. En 2001, il a pu intervenir pour obtenir 22 milliards fmg de refinancement bancaire à un taux de 16% hors TVA en moyenne. 29.000 clients du réseau ont ainsi pu en bénéficier.

Un peu moins de la moitié des épargnes sont transformés en micro crédit. Actuellement avec la rémunération des bons de trésor intéressante pour une prise de risque nulle, certains réseaux tentent de privilégier le placement en BTA au détriment de la distribution du crédit.

B. PARTENARIAT POUR LA COLLECTE DE L'ÉPARGNE RURALE

L'utilisation des réseaux mutualistes pour la collecte est impossible car il y a concurrence. La CEM ne peut être qu'un dépôt de second niveau. Mais deux problèmes se posent dans ce cas :

- dans certaines régions, la CEM n'est pas présente
- le taux de rémunération de la CEM bien que presque similaire à celle d'un compte bloqué, est largement inférieure au taux de BTA que ces réseaux commencent à utiliser beaucoup plus fréquemment.

Les seules possibilités qui sont ouvertes actuellement sont alors:

- l'utilisation du transfert électronique de la CEM pour sécuriser rapidement la trésorerie dans les provinces. Mais dans ce cas, on a beaucoup plus une prestation de service que de partenariat.
- Le partenariat avec les opérations de micro crédits appuyés par les bailleurs de fonds et qui souhaitent que chaque bénéficiaire de ces prêts déposent une partie de leurs gains en épargne: la CEM serait tout indiquer pour en être l'institution de réception.

Les institutions de microfinance non-mutualistes ne sont pas fortes dans le secteur rural. Par exemple, Entreprendre à Madagascar a cessé de travailler au secteur rural a cause de frais de transport trop élevés. Et encore, les IMFs non-mutualistes n'ont pas le droit légal de mobiliser les 'épargnes de la populations. Alors, il n'y a pas de possibilité pour la CEM de travailler avec les IMFs non-mutualistes pour mobiliser les épargnes rurales non plus.

C. PARTENARIAT POUR LE REFINANCEMENT DES RÉSEAUX

Ce n'est pas réellement une forme de partenariat mais beaucoup plus de relation commerciale comme avec les banques. La CEM a déjà signé une convention avec le Projet d'Appui à la Micro Finance (PAMF) pour bénéficier d'une série de formation d'initiation sur le système de micro finance et les systèmes de refinancement.

Le schéma

On peut envisager le processus suivant :

- le réseau présente à la CEM un dossier de refinancement comme avec les banques
- la CEM peut demander l'intervention:
    - o des projets d'appuis en micro finance comme l'AGEPMF ou le PAMF pour les aider à apprécier la fragilité du réseau demandeur
    - o de ses expertises internes qui ont été préalablement formés pour apprécier la situation financière et le risque inhérent
    - o au fonds de garanti du FENU pour couvrir les risques détectés.
- La CEM engage le crédit et met en place une division spécialisée pour ce type de suivi, contrôle et recouvrement.

Analyse

La CEM doit se structurer en interne, et demander un agrément spécifique pour pouvoir faire ce type d'activité. Les avantages du mécanisme sont :

- un taux de rémunération plus élevé de 3% du BTA théoriquement (13% vs. 10%), puisque c'est la pratique actuelle,

- la possibilité pour la CEM d'apprendre le métier de financeur de crédit avec une moindre difficulté en matière de procédure car on n'a que quelques clients à gérer.

Les inconvénients sont :

- l'obtention et le choix du type d'agrément pose les difficultés suivantes:
    - o l'obtention d'un agrément bancaire nécessite une structure et un actionnaire de référence qui ne pourrait probablement pas être réuni avant la fin du processus de privatisation. Or on n'a pas de calendrier dans ce sens.
    - o l'agrément de Institution Financière Spécialisé est valable pour l'activité, mais la loi bancaire spécifie que l'institution ne peut pas collecter des dépôts à vue, ce qui est le cas des livrets d'épargne.
    - o Le statut actuel de la caisse d'épargne d'institution non mutualiste est flou sur le plan juridique.
- La CEM ne maîtrise pas ce métier ce qui augmente le poids du risque dans la mesure ou une mauvaise évaluation peut être faite.
- Le volume des besoins en refinancement est actuellement évalué à 20 milliards de fmg, dont seulement 13 milliards ($2.16 million) peuvent être considérés comme saines. Comme la BOA intervient aussi dans ce secteur, il risque d'y avoir une baisse des taux de sortie a cause de la concurrence, ce qui fait que l'activité ne serait plus aussi intéressante que le BTA.

D. CONCLUSION

Le partenariat avec les IMFs mutualistes pour la collecte directe de l'épargne en milieu rural n'est pas possible car il y a concurrence entre les deux organismes. Il n'y a pas de possibilité de travailler avec les IMFs non-mutualistes non plus par ce que elles n'ont pas le droit légal de mobiliser les épargnes.

Techniquement, le refinancement des réseaux de micro finance peut être intéressante pour la CEM puisque ça lui permet d'apprendre ce type d'activité sans trop de difficulté.

Toutefois, il faudrait que la CEM puisse obtenir un agrément soit bancaire soit d'institution financière spécialisé de la CSBF et qui autorise la poursuite de ses activités d'épargne à vue. La réglementation actuelle ne favorise pas l'octroi de tel type de licence à la CEM.

De plus, dans la situation actuelle où la rémunération du BTA est très intéressante, il n'est pas toujours évident d'envisager de prendre énormément de risque pour une si faible différence de rentabilité.

En matière d'agrément, et avant de pouvoir faire du refinancement, la meilleure attitude pour la CEM est donc de demander a la CSBF une nouvelle réglementation plus favorable en sa faveur soit édictée par le pouvoir public. D'autant plus que des modifications de textes du secteur financier sont en préparation d'après certains de nos interlocuteurs. Pour l'instant, nous ne connaissons pas le contour de ces changements envisagés.

XI. RESUME DES PARTENARIATS POSSIBLES

Le développement de son réseau de captage des épargnes aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural entre bien dans la stratégie actuelle de la CEM. Dans les villes, la CEM envisage de créer 3 ou 4 agences par an. Pour l'épargne rurale, la CEM préfère engager des partenariats avec des entités qui connaissent mieux ce milieu afin de faciliter sa pénétration. La possibilité de tester les relations sur des sites pilotes, dans les régions choisies par l'USAID de Fianarantsoa et Fort-Dauphin, est la démarche décidée.

A. LES PARTENARIATS

Partenariat	Force	Faiblesse
Avec la Poste	Elle est rentable et bénéfique. Elle est stratégique. Un contrat commercial à durée limité donne une marge de manœuvre suffisante pour le futur.	Un certains nombres d'avantages et de concessions sont à négocier pour les villes ou il y a simultanément des bureaux de poste et des agences de la CEM. L'épargne rurale est touchée mais assez faiblement.
Bureau de représentation par les écoles, centre de santé et les ONGs	Ces structures existent déjà, ce qui peut réduire les coûts d'ouverture d' une agence.	Les axes d'interventions sont différents. Il faut prévoir une grande formation.
Partenariat avec le réseau des Chemins de Fer Sud	Le partenariat est très intéressant avec le même potentiel qu'avec la Poste.	La signature du contrat devrait attendre la fin du processus de privatisation.
Partenariat de collecte d'épargne avec les réseaux mutualistes de micro-finances		Impossible car il y a concurrence.
Partenariat pour le refinancement des réseaux de micro-finance	Le taux de rémunération est plus intéressant malgré le risque de ce type de placement.	Dans la situation actuelle, la CEM doit négocier avec l'autorité de tutelle et la CSBF un agrément qui n'est pas explicitement autorisé par la loi bancaire.

B. LES SITES PILOTES

Partenariat	Force	Faiblesse
Caisse mobile à Fianarantsoa	Elle permet d'élargir et de vraiment toucher l'épargne rurale. La mission publique de la CEM y est vraiment mise en valeur. Accroissement de la zone de présence, et amélioration de l'image.	Mécanisme demandant beaucoup plus de travail sur le terrain. Investissement élevé en comparaison avec la création d'agence en ville. Rentabilité assez faible.
Partenariat avec les ONGs à Fort Dauphin	Les structures existent déjà. Le partenariat peut être piloté à partir de l'agence à Fort Dauphin. En développant des partenariats multiples, des économies d'échelle importantes sont possibles. Les structures partenaires sont solides.	Faible volume. Rentabilité faible. Impact sur l'épargne rurale assez mesuré.

XII. APPROCHE DU PARTENARIAT

On note qu'un système de collecte de l'épargne rurale n'est pas déficitaire si elle est conduite de manière professionnelle et avec les moyens qu'il faut. On observe cependant que sa rentabilité n'est pas aussi élevée que celle du milieu urbain.

Pour la CEM, la collecte de l'épargne rurale entrerait dans sa mission même de service public. La motivation ne doit donc pas être financière pour aborder cette activité, tout en n'étant pas déficitaire bien sur, mais beaucoup plus en terme de « positionnement » et « d'accroissement de couverture ».

En effet, en terme de positionnement, ce type d'activité permettrait à l'Etat de lui reconnaître une utilité publique et sociale, ce qui permettrait de justifier une différentiation de traitement, et ce à tous les niveaux, par rapport à la réglementation du droit commun.

L'accroissement de sa couverture de collecte permettrait plusieurs avantages comparatifs :

- Cela entraînerait une meilleure valorisation de la CEM dans le processus de privatisation actuelle, ce qui serait bénéfique à l'Etat et favoriserait sa participation au développement du pays.
- Cela offrirait un véritable service à une couche de population qui a toujours été défavorisée en termes d'appui et de soutien en matière financière. Ce service, apprécié par la population et transmis de bouche à oreille, ne ferait qu'améliorer son image institutionnelle sur l'échiquier national.

Pour aller vers ces objectifs, et dans la situation transitoire actuelle, la meilleure politique pour la CEM est de développer des partenariats proactifs avec les structures qui interviennent dans les alentours immédiats de ses agences avec des interventions sur axes routiers praticables.

XIII. RECOMMANDATIONS

La CEM va être privatiser, mais elle a manifestement un rôle public et sociale en vue de fournir des services pour le compte du plus grand nombre, d'après le décret de 1985 qui fixe ses activités et ce en l'absence de nouveau statut.

L'activité de crédit

Pour compléter ses services actuelles, la CEM devrait donc faire du crédit ou du refinancement en vue d'atteindre une amélioration des services financiers en faveur de la couche de population en difficulté. Cette activité nécessite un agrément au niveau de la CSBF. Toutefois la législation actuelle n'est pas favorable à la CEM pour obtenir une licence qui sied à sa mission et à ce qu'elle souhaite faire. En matière d'agrément, la meilleure attitude pour la CEM est d'avoir une position d'attente, tout en restant proactif pour démontrer son rôle sociale, jusqu'à ce qu'une nouvelle réglementation, générale ou spécifique à la CEM, plus favorable soit édictée par le pouvoir public.

L'activité d'épargne

Pour réaliser sa mission, la CEM devrait:

- développer son réseau urbain d'agence en vue d'améliorer sa rentabilité
- et étendre son réseau de partenariat afin d'accroître le captage de l'épargne rurale, et ce pour des raisons stratégiques.

Pour développer son réseau urbain, un partenariat avec la Poste nous semble très bénéfique et stratégique. Pour appréhender les difficultés d'un développement de l'épargne rurale, on recommande à la CEM les schémas de partenariat et les tests pilotes.

Les tests pilotes

A Fianarantsoa, la CEM peut développer une caisse mobile qui interviendrait dans les villages accessibles à partir de son agence. Les étapes pour monter une telle opération sont :

1. réalisation d'une étude sur le type de sensibilisation à faire pour ne pas se tromper sur les messages à véhiculer.

2. faire un complément d'analyse socio-économique sur la potentialité réelle.

3. si les études confirment que le projet peut être viable, on peut alors mettre en place un projet pilote de 2 ans pour valider les concepts et l'approche.

Après la privatisation du chemin de fer Fianarantsoa-Manakara, la CEM peut évaluer la possibilité d'ouvrir des bureaux ou de négocier un accord avec les nouveaux propriétaires pour

ouvrir des comptes d'épargne au profit des cheminots et des villageois qui habitent les zones longeant le chemin de fer.

A Fort Dauphin, on recommande un développement de plusieurs partenariats simultanés pour obtenir une économie d'échelle en vue de rentabiliser l'ensemble. Cela pourrait se faire en deux étapes:

1. Mise en place de relation contractuelle avec les réseaux existants et intervenant dans le milieu rural mais ayant une structure en ville, et en particulier :
    a. avec CARE pour ouvrir des comptes d'épargne des participants du projet « Cash for Work »
    b. avec des sociétés d'envergure, comme QMM, pour développer des épargnes individuelles ou des épargnes retraites.

2. Dans un deuxième temps, la mise en place d'une structure mobile avec un partenariat avec les réseaux de plus grande envergure comme le GRET, pour optimiser les coûts. Il est évident que des études similaires à ce qu'on a proposé pour Fianarantsoa devrait être faite.

Le plan institutionnel

La CEM joue un rôle public et sociale encore fondamentale dans le développement de services financiers accessible à l'ensemble de la population. A notre avis, il n'y a pas encore d'institution qui puisse jouer ce rôle et avoir cette capacité d'action dans le proche avenir. La CEM devrait accentuer sa capacité à collecter l'épargne rurale, et le pouvoir public devrait donner un espace réglementaire spécifique à la CEM pour qu'elle puisse pleinement jouer son rôle pour le bien du pays. Une étude institutionnelle plus profonde devrait probablement être menée afin de fixer le positionnement futur de la Caisse d'Epargne de Madagascar.